جامعـــــــــــــــة الجزائـــــــــــــــر 3
كليـة العلـوم الاقتصاديـة و العلوم التجارية وعلوم التسيير

الاتصال الداخلي و دوره في إنجاح التغيير التنظيمي

دراسة حالة: المؤسسة العمومية للأشغال العمومية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

قسم علوم التسيير: تخصص تسيير عمومي

إعداد الطالبة:
فريدة جعالة

إشراف الأستاذ:
د/ فرحات غول

لجنة المناقشة:

- د/ عبد الرشيد بن ديب...............................رئيساً
- د / فرحات غول .... مشرفا
- د / مباركة سواكري .... عضواً
- د / عتيقة طرفاني.................................. عضواً
- أ / هدى حفصي.................................... عضواً

السنة الجامعية: 2012- 2013

قال الله تعالى:

﴿الحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي

لولا أن هدانا الله﴾

صدق الله العظيم

[الأعراف: 43]

الإهداء

إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى: ﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾ - **والدي الكريمين**- عرفانا مني بفضلهم علي، وتقديرا لمعاناتهم من أجلي....، حفظها الله وأطال في عمرهما.

إلى كل أفراد عائلتي.

إلى كل الأصدقاء وزملاء الدراسة.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل.

إلى كل أساتذتي الكرام وجميع من تعاقبوا على تعليمي في مقاعد الدراسة.

إلى كل من يحبنا ونحبه في الله.

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل.

شكر وتقدير

﴿...رب أوزعني أن أشكر نعمتك علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ﴾ **صدق الله العظيم**

-سورة النمل الآية19-

أشكر الله عز وجل وأحمده حمدا كثيرا أن تفضل علي بالتوفيق لإتمام هذا العمل، وأنار لي الطريق للعلم والمعرفة، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وبعد: أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الجميل إلى

الأستاذ المشرف: الدكتور "غول فرحات" على تفضله بالإشراف على هذا العمل ،و على جميل صبره وعرفانا بفضله وتقديرا لجهوده لما أولاه من العون والتوجيه شَكَرَ الله سعيه وجزاه الله كل خير وحفظ له أهله.

كما أتوجه بالشكر إلى كل عمال المؤسسة العمومية للأشغال العمومية وعلى رأسهم:

- السيد " بولجنات حسن " مدير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للأشغال العمومية؛

- السيد " صالحي محمد " مسئول دائرة الجودة له مني كل عبارات الشكر والتقدير والعرفان؛

إلى كل من لم يسعفني الحظ في ذكر أسمائهم أتقدم بالشكر الجزيل.

فهرس المذكرة

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

المقدمـــــة العامـــــة

طرح الإشكالية:

تعيش المنظمات اليوم في ظل محيط يشهد تطورات وتغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات ، لاسيما المعرفية والتقنية ، الإدارية والمعلوماتية ، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة سواء رؤيتها ورسالتها أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة ، والهدف من وراءه هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط .

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس ، وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة ، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية ، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانيات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة ، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

و لمواكبة هذا التغيير تعتمد المنظمة اليوم على أفضل مداخله من "إدارة الجودة الشاملةTQM "، " إدارة المعرفة"،" الإبداع التنظيمي"، حيث أن كل هذه المداخل تساهم في إحداث التغيير و هي تختلف في المناهج والفلسفة التي تحكمها، فبحسب التغيير المراد تختار المنظمة البديل الذي يحقق الأمثلية لها، و في الغالب تتبنى الإدارة العليا التغيير التنظيمي لأنه يدخل في إطار القرارات الإستراتيجية ،و في المقابل يشترط أن يكون هناك وفاق على مستوى المنظمة ككل على موضوع التغيير المرغوب .

كما أن لإحداث التغيير التنظيمي لا بد من تكييف ثقافة المنظمة مع التغيير، حيث تعتبر ضمن العناصر الأساسية والمهمة التي تكون المناخ التنظيمي العام لها، وتحدد خطوط ومعالم البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تعبر عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد، ما يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف التي تنعكس في شكل أنماط سلوكية ومعتقدات اجتماعية وطرق عمل مختلفة تؤثر على الأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة فالثقافة جزء لا يتجزأ من المناخ التنظيمي وهذا الأخير جزء أساسي لا يتجزأ من التنظيم ككل.

وعليه تتطلب عملية التغيير تكيف ثقافة المنظمة مع المستجدات البيئية للحصول على سلوك ايجابي أي ضرورة إيجاد السبل المناسبة لتمرير الأفكار الجديدة ، و محاولة إبراز مختلف العناصر الظاهرة والرمزية للثقافة التنظيمية المرغوبة والتي تكون منطلقا للجميع في سلوكهم ، ويعتبر الاتصال الجيد في المنظمة من الأساليب التي تساهم في بناء العلاقات الاجتماعية السليمة وإيجاد مشاركة واسعة وتقاسم كبير للمنطلقات الفكرية والاجتماعية وبالتالي زيادة التناسق بين سلوك الأفراد وتماسكهم والتفافهم حول أهداف المنظمة.

وإذا كان التغيير أمرا ضروريا وطبيعيا فهو ليس عملا سهلا، إذ تتجلى صعوبته في المقاومة التي يبديها بعض الأشخاص أو الجماعات وهم عادة من أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين لفوائد التغيير ، فيجب على المنظمة أن تستعد لها بالوسائل والخطط للتغلب على الصعوبات التي تطرحها، وانطلاقا من أهمية السلوك الإنساني داخل المنظمة واعتباره المصدر الأساسي للحركة والحيوية فيه ، يمكن القول أن إحداث التغيير التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد والجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرص لإنجاحه ، الأمر الذي يعتمد على تصميم مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية هو مدى أسلوب وكفاءة عمليات الاتصالات المساندة في المنظمة.

حيث أصبح الافتراض اليوم أن الهدف من الإدارة هو استثارة حماس العاملين وإفساح المجال لقدراتهم الابتكارية ، والبحث عن رؤى مستقبلية وآمال مشتركة وتكوين قيم وقناعات مشتركة تعطيهم سلطات واسعة للتكيف مع الظروف.

فالاتصال عملية حيوية للأفراد و للمنظمة، لأنها تعمل على نقل و تدفق و تبادل الخبرات والمعارف والمهارات والأفكار والمعلومات، القيم، العادات، التقاليد والمعتقدات والمشاعر من طرف إلى آخر في المنظمة، وإن النشاطات داخل المنظمة لا تتم إلا عن طريق هذه العملية، ذلك في جميع المستويات والاتجاهات، وكلما زادت فعالية هذه العملية تحسن الأداء بأكمله، إنها عملية تعمل إلى ترابط أفراد المنظمة ، وتجلت الأهمية التي يكتسبها الاتصال اليوم في وضع إستراتيجية خاصة به، وبالتالي يتطلب إنجاح الإستراتيجية العامة للمنظمة و تحقيق برامج وأهداف التغيير، تهيئة الفرد العامل لقبول التغيير وضمان انخراطه في جهود المنظمة عن طريق تبني إستراتيجية اتصالية داخلية محددة وواضحة ، إضافة إلى استخدام مختلف الأساليب الاتصالية لتدعيم عملية التغيير وإنجاحها للتأقلم مع بيئة المنظمة من أجل البقاء، الاستمرار، التطوير والتميز.

وفي هذا الإطار ومن خلال ما تقدم سوف نحاول طرح الإشكالية التالية:

- **كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤثر على التغيير التنظيمي في المنظمة؟**

ومن أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع، قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية الآتية :

1. ما المقصود بالتغيير التنظيمي, وما هي أسبابه و آلياته؟
2. ماهو دور الاتصال الداخلي في بناء ودعم التغيير الثقافي في المنظمة؟
3. ماهي الإستراتيجية الاتصالية التي تساعد في إنجاح عملية التغيير في المنظمة؟
4. ما هو واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية و ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في إنجاحه؟

فرضيات البحث:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة أعلاه والإجابة على الأسئلة الفرعية، قمنا بوضع الفرضيات الآتية لتكون منطلقا لهذه الدراسة:

- يعتبر التغيير التنظيمي من متطلبات البقاء للمنظمة.
- الاتصال الداخلي هو عملية تبادلية وهو جوهر العمل الإداري يحتاج إلى كفاءات وقدرات خاصة من الضروري تثمينها باستخدام الطرق الإدارية الحديثة والتقنيات المتطورة.
- لا يرتبط الاتصال الداخلي فقط بتحقيق الأهداف العامة وإنما بتدعيم العلاقات بين الأفراد ودعم ثقافة المنظمة.
- وجود خطة إستراتيجية في مجال الاتصال الداخلي للمنظمة يساعد على تخطيط وإنجاح إدارة التغيير التنظيمي.

أسباب اختيار الموضوع:

- اهتمامي الشخصي بموضوع التغيير بجميع أشكاله و مداخله ومحاولة مني من خلال هذا البحث استكشاف أو إضافة كل ما هو جديد بالنسبة لي في هذا الموضوع.
- الفضول نحو اكتشاف الصعوبة أو العائق الذي يواجهه الأفراد من جراء التغيير مما يؤدي بهم إلى مواجهته بالمقاومة والرفض.
- وضعية المؤسسات الجزائرية اليوم بحيث معظمها تواجه إشكالية التكيف مع المحيط الجديد.

أهداف البحث:

نسعى من خلال هذه الدراسة بصفة أساسية إلى الإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية بالإضافة إلى عدد من الأهداف التي نحاول الوصول إليها والمتمثلة فيما يلي:

- إبراز أهمية التغيير التنظيمي كمهارة ومفهوم عصري لا غنى عنه في التفاعل مع التحديات العصرية المختلفة ، والكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها المنظمة بإحداث التغيير, مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغير المطبق.
- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي من خلال مداخل الجودة، المعرفة والإبداع التنظيمي، والكشف عن مدى تأثر ثقافة العاملين بسياسات وممارسات المسيرين.
- إبراز أهمية الاتصال الداخلي في تسهيل التغيير الثقافي في المنظمة وتجاوز مقاومة التغيير.

أهمية البحث:

إن اشتداد المنافسة العالمية وانفجار ثورة الاتصالات والمعلومات أصبح إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء والتكيف مع البيئة الدائمة التطور أمرا إجباريا وشرطا جوهريا بالنسبة للمنظمة للتعامل مع العصر بتفهم وتفتح وبأفكار إدارية ثقافية مختلفة من أجل بقاء المنظمة ، ومنه أصبح

البحث عن أساليب جديدة للتعامل مع المتغيرات من الأهداف الرئيسية لكل تنظيم غايته الكفاءة والفعالية، ولعل موضوع الاتصال الداخلي من أبرز هذه الأساليب.

ومن هنا جاء اختيار هذا الموضوع نظرا لأهميته النظرية والعملية بالنسبة للمنظمات الجزائرية.

المنهج المتبع:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع المراد البحث فيه من خلال هذا العمل ارتأينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصفي لإظهار كل ما يتعلق بجوانب المتغيرين اللتين نريد دراسة العلاقة بينهما، أي التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي ، وتحليلي بالقيام بشرح وتفسير بعض العلاقات التي تربط أجزاء الموضوع ، وتلك التي تربط أجزاءه بعوامل أخرى –بما أمكن ذلك– بغرض وضع هذا الجهد في سياقه النظري.

الدراسات السابقة:

هناك دراسات تعرضت إلى دراسة التغيير التنظيمي، و هناك دراسات تطرقت إلى موضوع الاتصال الداخلي، من ذلك نجد:

- مذكرة الماجستير للطالبة شتاتحة عائشة تحت عنوان "إحداث التغيير التنظيمي من خلال ثقافة المنظمة"، تخصص إدارة أعمال ، 2006 / 2007، جامعة الجزائر، والتي سعت إلى إبراز مداخل إحداث التغيير التنظيمي بالتركيز على التغيير الثقافي عند محاولة تطبيق أي مدخل كأساس يقوم عليه نجاح التغيير التنظيمي.
- ومذكرة الماجستير للطالبة سيد حياة تحت عنوان" دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير"، 2009/2008، جامعة الجزائر والتي أبرزت إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المساهمة في إحداث التغيير في المنظمة.
- ومذكرة الماجستير للطالبة بوسوسة نعيمة تحت عنوان"الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة"، 2005/2004 ،جامعة الجزائر، التي من خلالها تم التوصل إلى اعتبار الاتصال الداخلي إحدى تطبيقات ثقافة المؤسسة والتكوين كشكل من أشكال الاتصال ودوره في التغيير الثقافي.
- الاتصال الداخلي وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري للطالب بلال مسرحد، مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر،2008/ 2009 ، والتي تعرضت إلى مدى تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين وفعاليته في المنظمة ، كعامل من عوامل التأثير المعنوي على العنصر البشري.

إلا أننا لم نجد دراسات سابقة حول دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي.

هيكل البحث :

للقيام بمتطلبات هذه الدراسة بطريقة منهجية، قمنا باعتماد خطة قسمنا من خلالها البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة حيث:

في الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان تحليل أهم مضامين التغيير التنظيمي تعرضنا إلى أربع مباحث، في المبحث الأول نتطرق فيه إلى التغيير التنظيمي كفكر أو كنظرية من خلال التعرف على ماهيته من خلال تعريفه وذكر أسبابه وأهميته و مجلاته ،والمبحث الثاني تطرقنا إلى إدارة التغيير في المنظمة أي المراحل الإستراتيجية للتغيير والأسس التي تقوم عليها، والمبحث الثالث إلى استراتيجيات وأساليب التغيير التنظيمي وأهم معوقاته والمشاكل التي يتعرض لها في المنظمة، وفي المبحث الرابع إلى أهم المداخل التي يتم من خلالها إحداث التغيير بصفة عامة بالتعرض على مفهوم كل مدخل،مراحله ومبرراته وأهم عناصره.

أما في الفصل الثاني فسنعالج دور الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي من خلال ثلاث مباحث ، تناولنا في المبحث الأول مفاهيم وأبعاد الاتصال داخل المنظمة،أما المبحث الثاني إلى دور الاتصال الداخلي في دعم وبناء التغيير الثقافي أثناء التغيير التنظيمي بالتطرق أولا إلى الإطار العام لثقافة المنظمة وعلاقة التغيير الثقافي بالتغيير التنظيمي وإلى مداخل التغيير الثقافي ثم إلى دور الاتصال في بناء ودعم التغيير الثقافي من خلال التعرض لمشروع المؤسسة، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى دور إستراتيجية الاتصال الداخلي في تنفيذ التغيير التنظيمي الذي نتعرض فيه أولا إلى الإطار العام لإستراتيجية الاتصال الداخلي ،ثم إلى إستراتيجية الاتصال الداخلي الخاصة بتنفيذ التغيير التنظيمي وأخيرا إلى بعض الأساليب الاتصالية الداعمة لإحداث التغيير التنظيمي.

و في الختام فسنتناول في الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية ومحاولة معرفة مدى تطبيقها للتغيير و أي المداخل اتبعت من أجل إحداثه بالإضافة إبراز مدى مساهمة الاتصال داخل المؤسسة في إنجاح التغيير التنظيمي.

الفصل الأول:

تحليل أهم مضامين التغيير التنظيمي

تمهيد:

تعيش المنظمات اليوم في عالم يتصف بالتغيير السريع والمستمر، وهي تعمل في ظل متطلبات السوق التنافسية، الجودة والكفاءة، وهذا ما أدى إلى صعوبة ضمان بقاءها واستمراريتها، خاصة في ظل اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا ينمو ويتطور ويتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها الخارجية التي تنشط فيها، كما أن المنظمات قد تكون في حد ذاتها مصدرا للتغيير، وبالتالي أصبحت السمة المشتركة للمنظمات المعاصرة هي ضرورة التطوير والتغير لمواكبة التغيرات المحيطة بها.

فالتغيير أصبح حتمية مفروضة على المنظمات، فهي لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع الفرص والتهديدات المتضمنة في البيئة التي تعمل فيها.

ومن أجل ضمان الاستقرار والتطور يتحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي الذي يتطلب منها إدارة واعية تتعامل بأساليب علمية مع التغيير، وتواجه تحدياته المختلفة.
وانطلاقا من اعتبار التغيير التنظيمي حتمية أكثر من ضرورة، على المنظمة تبنيه، من خلال المداخل المعتمدة لإحداثه .

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى بعض المفاهيم لفهم أبعاد التغيير التنظيمي:

- المقصود بالتغيير التنظيمي.
- إدارة التغيير في المنظمة ومراحلها.
- مقاومة التغيير التنظيمي، أسبابها ومتطلبات التعامل معها.
- مداخل التغيير التنظيمي

المبحث الأول: مدخل لعملية التغيير في المنظمة

تهتم المنظمات في وقتنا الحالي بعملية التغيير وذلك للاستجابة لمتطلبات البيئة وبهدف تحسين مستوى كفاءتها وفعاليتها،و من المنطق أن التغيير يمس كلّ من العمل الذي تقوم به المنظمات وكيفية القيام به على حد سواء حيث أصبح التغيير التنظيمي حتمية للمنظمة نظرا للأهداف والأهمية التي يوليها لها، وغالبا ما يكون هذا التغيير مخططا له مسبقا، كما أنه يشمل مجالات مختلفة حسب حاجة وخصوصية كل منظمة.

المطلب الأول:ماهية التغيير التنظيمي

يتطلب تحديد مفهوم واضح للتغيير التنظيمي الإلمام بالمفاهيم المقاربة له، كما أن التغيير التنظيمي لا يحدث صدفة، وإنما توجد هناك أسباب بيئية داخلية أو خارجية تدفع المنظمة إلى إحداث تغيرات جذرية أو جزئية في بعض النواحي التنظيمية.

أولا: تعريف التغيير

يعيش العالم فترة من التغيير السريع المستمر، فالتغيير ظاهرة حتمية تخضع لها كافة الأنظمة سواء كانت أنظمة تكنولوجية، بيولوجية، اجتماعية أو إدارية، فنحن نشهد التغيير في المفاهيم والعادات والتقاليد، ونشهده أيضا في العلاقات بين المنظمات وحتى بين المجتمعات والدول المختلفة، فكل شيء يكتنفه التغيير.

في هذا الصدد ينبغي التمييز بين مصطلحي التغير والتغيير فالتغير " هو الذي يحدث بصفة دورية في دروب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والنفسية...وغيرها لأسباب يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها ".[1]

بمعنى أن التغير تستجيب له الكائنات الحية لعوامل خارجة عن إرادتها، كما تتعرض له الأشياء الجامدة لعوامل طبيعية أو لسنن كونية تحركها مشيئة الخالق، والتي تحدث تلقائيا وعفويا دون أن يكون للإنسان تدخل فيها.

أما التغيير "فهو عبارة عن تحولات وتغييرات في الظواهر المحيطة، في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات، إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو التفاعل بينهما جميعا، فالتغيير علاقة بين السبب والنتيجة فإما أن يكون تراكمي في شكل سلسلة حدثت في الماضي أو كرد فعل، أو قد يكون مرتبطا بالحاضر واحتمالات الحدوث في المستقبل. [2]

بعبارة أخرى التغيير هو رد فعل لتصرفات مبرمجة وهادفة لإحداث تطوير معين، وهو بهذا المعنى يتحقق نتيجة لتدخل الإنسان الذي يحدد أهدافه ومجالاته وطرق تنفيذه من أجل الانتقال نحو الأحسن، والجدول رقم (01) يوضح الفرق بين التغير والتغيير

[1]– فريد النجار، "التغيير والقيادة والتنمية الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص12.

[2]– نفس المرجع السابق، ص53.

الجدول رقم (01): الفرق بين التغير والتغيير

التغير	التغيير
– تلقائي	– مخطط
– صعب التنبؤ به	– يمكن التنبؤ به
– بطيء في رد الفعل	– له جدول زمني
– يؤدي إلى رد فعل Réactive	– يقوم على المبادرات Proactive

المصدر: فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص16.

من خلال الجدول رقم (01) يمكن أن نستخلص بأن التغير يكون تلقائيا بينما التغيير فهو إرادي، والتغيير المخطط هو الوسيلة الفعالة لتحقيق التقدم والنهوض بالمجتمعات وتطويرها لضمان بقائها واستمرارها في بيئة معقدة ومضطربة.

ثانيا:مفهوم التغيير التنظيمي

1. تطور الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي: كان تركيز الباحثين في علم الاجتماع، وعلماء اجتماع التنظيم على وجه التحديد ولفترات طويلة من الزمن، منصباً على قضايا معينة، كالتوازن والتكامل والاتساق وغيرها، أما قضية التغيير على مستوى المنظمات، فقد ظلت بعيدة عن اهتمامات الباحثين والعلماء، والسبب الأساسي في ذلك يكمن في الحالة النظامية المستقرة لهذه المنظمات، لكن في السنوات الأخيرة تغير التركيز نحو قضايا وجوانب أخرى مغايرة لما كان سائداً في المنظمات مثل: القوة والصراع والتغيير، وغيرها من الموضوعات.

ولقد كانت أفكار وتحليلات علماء اجتماع التنظيم، تبحث عن عوامل الاستقرار والتوازن داخل المنظمات، ويرجع ذلك أساساً إلى اعتبارين:

يتمثل الاعتبار الأول في ذلك التصور الذي يفترض أن المنظمة بطبيعتها تحتاج إلى المزيد من الثبات، حتى تستطيع أن تحقق وظائفها وأهدافها؛ ويمكن تتبع مثل هذا التصور في نموذجي[1] "فيبر وسيمون" (M.Weber , H. M. Simon) إلى غاية الاتجاه الترشيدي الذي تبناه "كروزيه" (M.Crozier) أو ما يسمى بنظرية التحليل الإستراتيجي.

أما الاعتبار الثاني فيعبر عن الاتجاه الذي استعان بالفرد والجماعة الصغيرة في دراسة مشكلات المنظمة، وما يتسم به هذا الاتجاه من قصور، نتيجة ابتعاده عن تحليل الأبعاد التاريخية التي نشأت في ظلها هذه الجماعات وتأثيرات البيئة المحيطة على المنظمة بشكل عام[2]؛ والحقيقة أن هناك عدة أسباب

[1]– وهما النموذج المثالي عند فيبر ونظرية العقلانية المحدودة عند سيمون.

[2]– يوسف سعدون، "التحليل السوسيولوجي للتغييرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعنابة"، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2004.

وجهت علماء اجتماع التنظيم نحو تحليل المنظمات تحليلاً سوسيولوجياً يناسب الواقع التنظيمي والظروف الاجتماعية المستجدة، يمكن تلخيصها في عنصرين رئيسيين هما:

أولاً: اتساع نشاط الحركة النقابية، من خلال الإضراب بغية تغيير الواقع التنظيمي.

ثانياً: نمو الاتجاه الراديكالي، من خلال علاقات القوة والصراع التي تعبر عن ضرورة تغيير الواقع التنظيمي الحالي واستبداله بواقع تنظيمي جديد يستجيب لطموحات الطبقة العاملة.

2. تعريف التغيير التنظيمي: هناك عدد من الكتاب والباحثين الذين تعرضوا إلى مفهوم التغيير التنظيمي، كل وفق رؤيته الخاصة للطريقة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداخل يركز " سلوكية، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية"، و عليه تعددت تعاريف التغيير التنظيمي وسوف نقوم بعرض البعض منها على النحو الآتي:

1- يعرف التغيير التنظيمي على أنه:" تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة المنظمة الداخلية والخارجية".[(1)]

ونلاحظ أن هذا التعريف يركز على البعد الإنساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي (وهي البعد الهيكلي، والبعد التكنولوجي).

2- يعرف التغيير التنظيمي على أنه:" عملية طبيعية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد".[(2)]

أي أن التغيير التنظيمي هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع بيئة المنظمة.

3- عرفه**(JONES)** بأنه:" عبارة عن تحرك المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي بغرض زيادة الفاعلية ".[(3)]

4- التغيير التنظيمي هو:" الاستجابة المخططة أو غير المخططة في أي منظمة للضغوط والتي يمكن أن تنتج من مصادر متنوعة داخلية أو خارجية، وقد تنعكس في صورة أساليب وطرق عمل أو منتجات جديدة وهي غالبا ما تشكل وظائف وعلاقات جديدة بين العاملين وفي جميع أشكاله فإن التغيير يخلق فرصا للنجاح والفشل.[(4)]

نستخلص من هذه التعاريف أن التغيير التنظيمي هو "عملية إحداث تطوير وتحسين وإدخال تعديلات بدرجة ما على عنصر أو أكثر،على كل ما يخص المنظمة من أهداف، سياسات وعناصر

[(1)]– زيد منير عبوي،" إدارة التغيير والتطوير"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص61.

[(2)]– معن محمود عياصرة- مروان محمد بني أحمد، "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2008، ص151.

[(3)]– سنان غالب المرهضي،" نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي"، الطبعة الرابعة، مركز الأمين للنشر والتوزيع ، صنعاء، 2010، ص187.

[(4)]– دالزيل موري م،" أساليب التغيير-أداة عملية لتطبيق التغيير في المنظمات-"، ط1، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر،مصر، 2008، ص24.

العمل بأساليب وطرق متنوعة ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع آخر مستهدف، وذلك بغرض المواءمة والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية لتحقيق البقاء، الاستمرار، التطوير والتميز".

ثالثا: التغيير والتطوير التنظيمي

هناك خلط كبير بين مصطلح التغيير التنظيمي ومصطلح آخر هو التطوير التنظيمي، وعدم التفرقة بينهما لكونهما يهدفان إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وزيادة قدرتها على مواجهة متطلبات البيئة، غير أنهما يختلفان ويمكن تبيان الاختلاف بينهما فيما يلي:

- يعرف التطوير التنظيمي بأنه" أسلوب لإدخال التغيير بطريقة مخططة باستخدام المناهج والمعرفة المستمدة من العلوم السلوكية بهدف زيادة فعالية المنظمة حتى يمكن التكيف بشكل أفضل مع ظروف البيئة المحيطة" [1].
- ويرى **FRENCH** بأنه "نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل"[2].
- كما يعرف بأنه:" جهد مخطط على مستوى المنظمة، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخلات مخططة في عملياتها وذلك باستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"[3].
- ويعبر التطوير التنظيمي عن التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي وغيرها[4].

من خلال ما سبق يمكن القول أن التطوير التنظيمي هو مدخل لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي وبالتالي فإن هذا الأخير أشمل وأعم من التطوير التنظيمي، إذ يمكن أن يكون التغيير التنظيمي مخطط أو غير مخطط، كما أنه يتضمن كافة جوانب المنظمة دون أن ينحصر في مجال واحد كالتطوير التنظيمي الذي يكون دائما مخطط ويعنى بتغيير اتجاهات، اعتقادات، قيم، سلوكيات وتوقعات العاملين.

وعلى الرغم من الاختلافات الجوهرية بين المصطلحين فإنهما يلتقيان في كونهما يسعيان إلى تحول المنظمة من واقع قائم إلى حالة أفضل.

رابعا: التغيير المخطط والتغيير التلقائي

إن قيام المنظمات بإحداث تغيير يكون من أجل مواجهة التحديات والتطورات والتغييرات المستمرة التي تحدث في البيئة المحيطة بها بغرض التكيف معها لضمان بقائها، وقد ثبت علميا أن المنظمة التي تشعر بالحاجة للتغيير قبل حدوث التغييرات البيئية ثم تخطط للتعامل مع التغيير عند حدوثه بطريقة منهجية تكون أكثر فعالية، هذه العملية يطلق عليها اصطلاح "التغيير التنظيمي

---

(1)- Robert LE DUFF,"encyclopédie de la gestion et la management", edition Dalloz, Paris, 1999, P270.

(2)– عبد المعطي عساف،" السلوك الإداري في المنظمة المعاصرة"، دار زهران،الأردن، 1999، ص343.

(3)– موسى اللوزي،" التنمية الإدارية"، الطابعة الثانية، دار وائل، عمان، 2000، ص238.

(4)–ثابت عبد الرحمن إدريس،"إ دارة الأعمال– نظرية ونماذج وتطبيقات–"، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2005، ص374.

المخطط"[1] ، بناء عليه فان التغيير المخطط يتضمن توقعا للتغيرات البيئية المحتملة التي يتحتم على المنظمات أن تتجاوب معها،وإدارة هذا التجاوب بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمات ذاتها،وقد عرف بأنه ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى[2].

والتغيير التنظيمي المخطط ليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما يمكن أن يتضمن توقع ورصد أي تغييرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التغيير التنظيمي الهادف المسبق قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب فعلا، كما أن التغيير التنظيمي المخطط ليس مقصورا على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة، وإنما يشمل أيضا محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة، والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة[3].

وعلى الرغم من أن قادة المنظمات لا يستطيعون التنبؤ بالمستقبل بمستوى نهائي من الدقة، ولكن القاعدة في هذا الصدد هي أن التصور المستقبلي حتى ولو كان خاطئا نسبيا، هو أفضل من عدم التصور على الإطلاق[4].

والعكس من التغيير التنظيمي المخطط هناك التغيير القائم على رد الفعل، والذي يحدث عندما تعجز المنظمة عن ملاحظة إشارات التغيير، أو لا تعطيها اهتماما كافيا كونها قليلة الأهمية ولكنها تزداد تدريجيا ويتفاقم أمرها دون انتباه القائمين بالتغيير بها، ثم تحدث المنظمة التغيير لمواجهتها كرد فعل، ومن ثم يكون الوقت والفرص في غير صالحها فتكون الاستعدادات جزئية عشوائية غير متوازنة لا تنتج الأثر المنشود[5]؛حيث تتحرك المنظمة حين تشتد عليها الضغوط الخارجية أو الداخلية حينها فقط تقرر ماذا تفعل حيال تلك التغيرات، وتقوم بسلسلة من الإجراءات الفورية الملموسة الروتينية القصيرة الأمد، أي أنها إدارة بالأزمات، لذلك فان مصيرها الحتمي سيكون نحو الفشل لسببين رئيسيين:

1- أن المنظمات التي تعتمد هذا الأسلوب سيزداد ضعفها أمام المنافسة وغيرها من التهديدات الخارجية الأخرى لعدم تمتعها ببعد النظر والتخطيط الاستراتيجي للتنبؤ بالتهديدات والضغوط وإعداد الخطط الكفيلة بإحداث التغيير المناسب لمواجهتها.

2- عجزها عن القيام بمعرفة واستغلال فرص رئيسية كانت ستحقق لها قدرا كبيرا من النجاح.

و بمقارنة بسيطة بين نوعي التغيير المخطط والتغيير التلقائي، نجد أن التغيير المخطط هو أفضل نوع في إحداث التغيير لأنه يقوم بوضع الاستراتيجيات الضرورية للتعامل مع التغيير بأسلوب هجومي

---

[1]– علي شريف محمد سلطان،" المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص322.

[2]– علي السلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1980، ص259.

[3]– حسين حريم، "إدارة المنظمات– منظور كلي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2003، ص282.

[4]– زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص65.

[5]– إجلال عبد المنعم وآخرون،" أصول الإدارة،" بدون دار نشر، مصر، 2002، ص396.

تتخذ الإدارة فيه مجموعة من الإجراءات الوقائية لمنع حدوث التغيير المتوقع خاصة إذا كان هناك رغبة بعدم حدوثه، أما التغيير التلقائي هو أسلوب دفاعي تتخذ فيه الإدارة مجموعة من الإجراءات العلاجية في مواجهة التغيرات والأزمات فلا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسابها فالتغيير هنا لا يكون مبنيا على خطة واضحة كما انه لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف، بخلاف التغيير المخطط فهو أمر صعب، ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والإرادة، وقبل كل ذلك الوعي، وإدراك ضرورة التغيير وضرورة العمل عليه.

خامسا: أسباب التغيير التنظيمي

إن الأسباب التي تدفع المنظمة إلى إحداث تغيير في أجزائها تعود إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل ومواكبة التغييرات الحاصلة ما لم يحدث بعض التغييرات في أجزائها، فالتغيير عملية مستمرة وبالتالي فإن كل منظمة تجد نفسها في حالة مستمرة من محاولة التكيف مع المتغيرات الحاصلة، ويمكن تقسيم أسباب وقوى التغيير التي تتأثر بها المنظمات إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- **الأسباب الخارجية:** كون المنظمة نظام مفتوح فمن الطبيعي أن تتأثر بالبيئة الخارجية ومن أبرز هذه المؤثرات[1]:

1- القوى السياسية:تغيير السياسة العامة للدولة أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغيرات السياسية العالمية ، تغيير في التشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المنظمة.

2- القوى الاجتماعية:تغير عادات المواطنين وظهور اهتمامات جديدة ، أو تزايد وعي المستهلك أو جماعات الضغط ، مطالب الاتحادات والنقابات المهنية ، زيادة اهتمام المنظمة بالقضايا والمسائل الاجتماعية.

3- القوى التكنولوجية:ظهور تكنولوجيا جديدة، تقادم المنتجات بسرعة نتيجة التطور السريع في التكنولوجيا، التطور السريع في وسائل الإنتاج وتقديم الخدمات.

4- القوى الاقتصادية:العولمة ،ارتفاع سعر وسائل الإنتاج، الاتجاه نحو الخوصصة، التنافس الشديد بين المنظمات خاصة تلك التي تعمل في نفس القطاع،التغير في ظروف السوق أو الزبون المستهدف.

نستنتج أن العولمة تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية.

وبالتالي يتعين على المنظمة استخدام الوسائل المناسبة والفعالة لمعرفة التغييرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة، مثل دراسة السوق والزبائن، والقيام بتحليل البيئة الاقتصادية، القانونية والتكنولوجية المحيطة بالمنظمة.

---

(1)- ثابت عبد الرحمن إدريس مرجع سبق ذكره، ص 397-398.

ب- الأسباب الداخلية: تظهر الحاجة للتغيير أيضا عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وتتضمن الأسباب الداخلية ما يلي:

- التغييرات في العمليات والأنشطة كوجود صعوبة في عملية اتخاذ القرارات والاتصال أو عدم فعالية الأسلوب القيادي.
- التغيرات في الأفراد كانخفاض الروح المعنوية وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل[1].
- تدني الأرباح، الاندماج مع منظمة أخرى أو حدوث أزمة داخلية طارئة.
- إذا قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لذلك، كما أن تغيير المنظمة لرسالتها يؤدي إلى تغييرات جذرية لمكوناتها وعملياتها[2].

وفي معظم الأحوال، تحدث القوى الداخلية للتغيير كاستجابة للتغييرات التنظيمية التي تم تصميمها للتعامل مع البيئة الخارجية.

يظهر من العرض للأسباب المؤدية إلى التغيير في المنظمة إلى تأثيرها على العملاء والعاملين بالمنظمة، وبالتالي للعاملين دور هام كوسيلة للتغيير من أجل السيطرة على المناخ الخارجي.

كما أن هناك مجموعة من العوامل تفرض التغيير نذكر منها[3]:

- درجة المعاناة من قسوة الوضع الحالي.
- مدى وضوح الفوائد والمزايا التي سيحققها التغيير.
- مدى اقتناع وإيمان الإدارة العليا بضرورة التغيير.
- مدى التأثير في المنظمة بأكملها.

إن التفكير السائد عند معظم الكتاب والباحثين بالتغيير هو أن القوى الخارجية تلعب دور أكبر وأهم من القوى الداخلية لأنها أكثر صعوبة وشدة ويصعب التحكم فيها والسيطرة عليها، وفي الواقع العملي غالبا ما يكون هناك عدم انفصال بين القوي الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوي وقوي أخري سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء في موقف صعب جدًا لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع إستراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، والعمل على الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت حركتها وفعاليتها، بل وأدت إلي فشل الكثير منها، وأن تتبني أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة.

(1)- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي- مدخل تطبيقي معاصر-"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص371.

(2)- سعيد يس عامر- علي محمد عبد الوهاب،" الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص456.

(3)- عياض عادل ،" إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ،09-10 مارس 2004، ص37.

سادسا: أشكال التغيير التنظيمي

هناك عدة أشكال وأنماط للتغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف فيما يلي:

1. حسب نطاق التغيير:

حسب هذا المعيار نميز أشكال التغيير الآتية:

أ- التغيير الجذري الشامل: هو ذلك التغيير الذي يشمل كافة جوانب المنظمة دون حصر أو استثناء، أي أنه يتناول المنظمة بكاملها، كما أنه تغيير جذري راديكالي كونه يمس صلب أساسيات المنظمة، إذ أن المنظمة تصبح مختلفة كلياً بعد انتهاء مشروعه، فهو تغيير كبير ومصيري، لذا يطلق عليه أيضا مسمى: "**التغيير الثوري**" لأنه يحدد ثورة داخل المنظمة بشكل يغير ملامحها كليا وجذرياً، لذا لا يتصف هذا الشكل بالبطء، وإنما يكون تغييرا سريعا، من أمثلته نذكر:

☜ **إعادة الهندسة:** تقوم فكرة هذا المدخل الإداري الحديث على إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري الراديكالي الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة من أجل الوصول إلى تحسينات كبيرة في الأداء ، وإعادة الهندسة لا تتضمن إصلاح أي شيء، ولكن كما يشير المصطلح فإنها تعني البدء من الصفر فيما يتعلق بالطرق الأساسية التي يتم بها أداء الأشياء، والمنظمات التي تستخدم إعادة الهندسة تنسى كيف كان يتم أداء العمل في الماضي وتبدأ من جديد.

ب- التغيير الجزئي التدريجي: هو عكس الأول إذ أنه لا يتناول المنظمة بكاملها، بل يتجه نحو جانب واحد فقط أو عدد من جوانب المنظمة، كما أن هذا الشكل من التغيير لا يتم دفعة واحدة أو مرة واحدة بل يحدث تدريجيا في جزء هنا، ثم جزء هناك، على قفزات متنوعة كمية أو نوعية في الأنظمة الفرعية للمنظمة؛ من أمثلته نذكر :

☜ **التطوير التنظيمي:** هو محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة يركز على تغيير اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات الأفراد، وكذا هيكل المنظمات ومهامها، وكذلك التكنولوجيات المستخدمة وذلك بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية[(1)]، ويعرف أيضا باسم: "**التنمية التنظيمية**" .

☜ **التطوير الإداري:** هو عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً..، لتطوير وتنمية قدرات الفريق الإداري الذي يعمل بالمنظمة، ويتضمن هذا الفريق المديرين التنفيذيين ومديري الإدارة الوسطى، والمشرفين وفقا لتغيير هادف و مخطط له بطريقة علمية، ويعرف أيضا باسم"**التنمية الإدارية**"، وتهدف برامج التطوير الإداري إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين وكذلك تنمية قدراتهم على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة، والتنمية الإدارية لا تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين، بل تمتد لتشمل تهيئة مديري المستقبل، وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل.

(1)- صلاح الدين محمد عبد الباقي ،مرجع سبق ذكره ،ص 362.

☜ **التدريب:** هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية.

ويلعب التدريب دوراً كبيرا في تنمية وتطوير الأداء لكافة القوى العاملة في المنظمة، وزيادة إنتاجيتهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، والوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة.

2. حسب الشكل القانوني:

هناك عدة أشكال يمكن أن يتم بها تغيير الشكل القانوني للمنظمات، ويختلف شكل التغيير ما إذا كانت المنظمة منظمة قطاع عام أو منظمة قطاع خاص، أو منظمة أجنبية خاضعة لقانون الاستثمار أو منظمة مشتركة أو فرع لمنظمة دولية، أو غير ذلك من أشكال التكامل التي تجمع بين عدة منظمات، ومن أشكال التغيير حسب الشكل القانوني نذكر ما يلي:

أ- التغيير في شكل الملكية من القطاع العام إلى ملكية القطاع الخاص: وهو ما يطلق عليه بمصطلح "**الخصخصة**" وهي سياسة ضمن مجموعة من السياسات التي تحث على الإصلاح الجذري اقتصاديا مع إعادة الهيكلة الصناعية والإدارية، تعتبر الخصخصة جزء من سياسة أعم تحوي بداخلها أنشطة خاصة كانت من قبل تعالج بمعرفة القطاع العام، والخصخصة تعني تمويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية من ملكية الحكومة (القطاع العام) إلى ملكية القطاع الخاص.

ب- التغيير في شكل الملكية من القطاع الخاص إلى الملكية الحكومة: سواء بالحراسة أو التأميم و**الحراسة** نمط من أنماط التغيير القصري أو الاضطراري ويحدث هذا النمط عندما تفرض الحراسة على المنظمة لصالح طرف من الأطراف أو طبقا لقرار من المدعي الاشتراكي، أما **التأميم** فيعني تحويل الملكية الخاصة إلى ملكية عامة، ومن السهل تأميم المنظمات (بجرة قلم من القوانين) وبمقتضاها تتحول المنظمة الخاصة (من خلال نزع الملكية الخاصة للأموال إلى ملكية الدولة)، أما في الخصخصة فان تحويل المنظمات من عامة إلى خاصة تشوبه الكثير من الصعوبات، خاصة بعد أن تردت الكفاءة، وتغيرت القيم وانهارت نظم وأساليب العمل.

ج- التغيير في ملكية المنظمة من خلال الاندماج أو الاستحواذ: تدعو التغيرات الجديدة في الساحة العالمية مثل الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية العالمية إلى البحث عن بديل المنافسة الشرسة، وإيجاد صيغ من التعاون بين المنظمات بدلاً من التنافس، لأجل السيطرة على المخاطر والتهديدات، والمشاركة في المنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة، فظهر ما يسمى بالتحالفات الإستراتيجية التي أصبحت أكثر من ضرورة في ظلال القرن الحادي والعشرين ومن أكثر أنواع التحالفات الإستراتيجية شيوعا ما يسمى بـــ: **الاندماج والاستحواذ**، وكلاهما يغيران في شكل ملكية المنظمة، ويعرف الاندماج على أنه: " اتحاد مصالح بين منظمتين أو أكثر، وقد يتم هذا الاتحاد في المصالح من خلال المزج الكامل بين منظمتين أو أكثر لظهور كيان جديد أو قيام أحد المنظمات بضم منظمة أو أكثر إليها كما قد يتم

الاندماج بشكل كلي أو جزئي، أو سيطرة كاملة أو جزئية، وكذلك قد يتم الاندماج بشكل إرادي أو لاإرادي"، أما الاستحواذ فهو نوع من الاندماج اللاإرادي يطلق عليه أحيانا الاندماج العدواني خارج الخطوط التقليدية، ويحدث عندما تسيطر إدارة منظمة قوية وناجحة على مقدرات منظمة ذات إمكانات جيدة من أجل الاستيلاء عليها، والاستغلال الأمثل لإمكاناتها.

3. حسب مصدر التغيير:

يمكن تصنيف التغيير حسب مصدر التغيير إلى ثلاثة أشكال أو أنماط هي:

أ- **التغيير المتعمد** : يكون ها التغيير متعمدا، أي صادرا من السلطة الداخلية للمنظمة،وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير، وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء[1].

ب- **التغيير المفروض** : في هذا النمط يفرض التغيير حرفيا على المنظمة عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية، أي أن المنظمة لا تقرر ذلك التغيير بنفسها بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة، وعليها أن تنفذه، كأن يكون التغيير إجباريا عن طريق القانون مثل أن تغير المنظمة بعض سياساتها الإدارية لتتماشى مع بعض التشريعات أو التعليمات الحكومية الصادرة كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للعاملين، أو أن يكون مفروضا نتيجة التأثر بممارسات موظفي جمعيات حماية البيئة والمستهلك ، أو بسبب تعليمات ضبط التلوث.

ج- **التغيير التكيفي**: هذا التغيير ليس متعمدا صادرا عن السلطة الداخلية، وليس مفروضا من السلطات الخارجية، وإنما يحدث بناءا على اقتناع شخصي من المرؤوس، وبدون علم رئيسه،أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، ويحدث التغيير التكيفي بسبب من الأسباب التالية[2]:

1- لتطوير بعض إجراءات العمل.

2- لجعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة.

3- لمواجهة موقف استثنائي.

4- للاستفادة من فرص مواتية.

نخلص مما سبق أن التغيير التنظيمي ينطوي على إعادة ترتيب النظم التنظيمية للمنظمة بغية التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة،ولذلك نجد منظمات الأعمال تميل اليوم إلى إدخال تغييرات مستمرة وجذرية بسبب الضغوط التي أصبحت تفرضها الحاجة إلى الكفاءة وزيادة الإنتاجية،وكذلك بسبب التقنيات الحديثة ذات الأوجه المتعددة،فضلا عن الأسباب القانونية والتشريعية والسياسية والاجتماعية ، وهذا كله من اجل تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وأكثر تنافسية في السوق.

---

(1)- ثابت عبد الرحمن إدريس مرجع سبق ذكره، ص366.

(2)- نفس المرجع السابق،ص368.

المطلب الثاني: حتمية التغيير وأهميته في المنظمة وأهدافه

لقد أصبح التغيير التنظيمي حتمية لبقاء المنظمة وإستمراريتها، والقدرة على تحقيق أهدافها، وهذا نظرا للأهمية التي يوفرها للمنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.

أولا: حتمية التغيير التنظيمي

إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، كما أنه عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء وبالتالي فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور أي أنه قاعدة وليس استثناء[1].

ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم، فالعصر الذي تحيى فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغير والديناميكية في شتى المجالات: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية...، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه" **عصر التغير**".[2]

فعلى الإدارة عدم تجاهل دواعي التغيير أو تجنبه بل يجب توقع التغير والإعداد له، ولكي نؤكد على افتراض حتمية التغيير وضروريته نستطيع أن نستمد الدليل من تعريف التنظيم الإداري حيث اعتبرنا أنه "نظام اجتماعي متكامل" وهو يمثل نظاما أصغر ضمن نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة، وكما نعلم أن التنظيم الإداري يقوم ليحقق بعض الأهداف ويمارس بعض الوظائف المتخصصة، وفي أداءه لتلك الوظائف ومن أجل تحقيق أهدافه يضطر إلى التعاون والتعامل مع التنظيمات الأخرى في المجتمع بحيث تنشأ هذه الضرورة للتفاعل، من أن أي منظمة معينة لا تملك ولا تسيطر على كل الموارد والإمكانيات اللازمة لها في نشاطاتها، كما أن ناتج عمليات المنظمة لابد وأن يتجه بالضرورة إلى تنظيمات (أو أفراد) أخرى، تستهلكها أو تستخدمها بدورها في عملياتها الإنتاجية[3].

وبالتالي تتجلى حتمية التغيير من خلال ما يلي[4]:

- وجود علاقة وثيقة تربط المنظمة ببيئتها، وبالتالي فإن كل تغيير في ظروف هذه الأخيرة لابد وأن يكون له انعكاس على أوضاع عمل المنظمة.
- إن المنظمات إذ تعتمد في جانب عملياتها على الموارد والإمكانيات التي تحصل عليها من التنظيمات الأخرى، ما يضطرها إلى تعديل أوضاعها التنظيمية للتعامل مع تلك التنظيمات.
- تعتمد المنظمات في تقديم خدماتها وتوزيع منتجاتها على قبول ورضا أفراد المجتمع مما يجعلها تتجه إلى إحداث تغيرات في أوضاعها تتوافق مع رغباتهم.

إن التعامل مع التغيير يختلف من منظمة إلى أخرى، فقد يعتقد البعض أن التغيير يمثل تهديدا

---

(1)– صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص361.

(2) – مصطفى كامل أبو العزم عطية، "مقدمة في السلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص:169.

(3)– علي السلمي ، مرجع سبق ذكره، ص259.

(4)– طيب سعيد،" لتغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17و18 أفريل 2006، ص884.

لمُستقبلها و أمانها، و أن التقيـــدّ بالثبات يجلب المَصْلحة للمنظمة فهو يدلّ على إشاعة جوّ الاستقرار و الانسجام ، إلا أنّ الأمر يبدُو على العكس فالتغيير ضرورة حتمية يسمح للمنظمة بمواجهة التحديات و إثبات وجودها عن طريق التكيّف المستمرّ و التحالف الوفيّ بين الإدارة و الأفراد و إدخال التحديثات اللازمة لضمان البقاء.

ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير تهم عناصر عديدة داخل وخارج المنظمة نظرا لكون هذه الأخيرة نظام مفتوح تتأثر وتؤثر في بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية وتظهر أهمية التغيير بالنسبة للعناصر الآتية:

أ- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين: تتجلى أهمية التغيير في المنظمة بالنسبة للعاملين فيها فيما يلي[1]:

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد على طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل المنظمة.
- تحقيق مستوى عالي من الدافعية وخفض معدلات الغياب ودوران العمل.
- إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العاملين من معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة.
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وكجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدينامكية العمل.
- مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوبين.

ب- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء: إن التطور التكنولوجي الهائل وخاصة في مجال الاتصالات جعل العالم وكأنه قرية صغيرة وسوق مفتوحة للجميع وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة وقد أطلق على عقد التسعينات عقد المنافسة الشرسة،ولذلك احتل رضا العميل مكان الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب (ZD) [*]، وأن يتم التسليم في الوقت المناسب وبالكمية اللازمة واختصارا يريد الجودة الشاملة حيث أصبحت بعض المنظمات تشرك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة.[2]

جـ- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمات: بدخول القرن الحادي والعشرين وجدت المنظمات نفسها في عالم متغير من أهم خصائصه تغير الأسواق من أسواق محلية إلى أسواق عالمية وتحول

---

[1]- محمد قاسم القريوتي،" السلوك التنظيمي"، ط2، بدون دار نشر، عمان، 1999، ص349.

[*]- ZD: ZERO défaut.

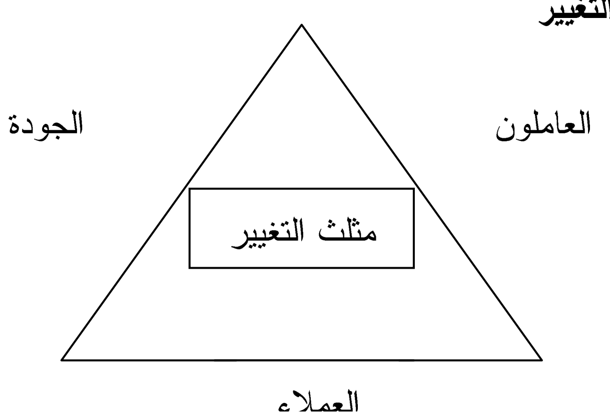
[2]-- محمد بن يوسف النمران العطيات،"إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص63.

التشريعات والضوابط المحلية إلى تشريعات وضوابط تنسجم مع اتفاقيات تجارية عالمية، وسيطرة الانترنيت وتغير العميل من عميل محلي إلى عميل عالمي، فأصبح حاجة المنظمة للتغيير يزداد يوما بعد يوم، وقد انصب اهتمام هذه الأخيرة على دراسة وتطبيق أنجع السبل والبرامج الكفيلة بإحداث التغيير من أجل تطوير الأداء وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة بما يضمن بقاءها ونموها وتحقيقها الدائم لأهدافها.

فكان التركيز على إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة وغيرها من المناهج الإدارية الحديثة.

ويمكن تمثيل الثلاثة عناصر " العاملين، العملاء، الجودة الشاملة" والتي جعلت لعملية التغيير التنظيمي أهمية خاصة وبالغة في العشرين سنة الأخيرة من خلال الشكل رقم (01):

الشكل رقم (01): مثلث التغيير



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص65.

نخلص إلى أن التغيير التنظيمي لا يهم المنظمة بحد ذاتها ولكن يتعداه إلى عناصر تتمثل في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة كالعملاء والعمال، لأن التغيير يعبر عن الحركية والاستعداد للتكيف مع المستجدات وبالتالي فهو يعبر عن حالة صحية للمنظمة رغم أنه يسعى إلى تحقيق الاستقرار حتى تنجز المنظمة أهدافها المرسومة وتؤدي رسالتها، لكن في الوقت ذاته يسعى للتكيف مع المتغيرات، وبذلك فهو يؤدي دائما لتحقيق التوازن بين الاستقرار الإداري والتغير البيئي.

ثالثا: أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير في المنظمة لا تحدث بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برنامج التغيير التنظيمي ما يلي(1):

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها من خلال تحقيق المواءمة بين أوضاعها التنظيمية والقوى الخارجية المؤثرة.
- تحسين وتطوير الأوضاع التنظيمية الحالية، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية.

(1)- ثابت عبد الرحمن إدريس،مرجع سبق ذكره، ص400.

- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة .
- الإرتقاء بمستوى جودة المنتج أو الخدمة وزيادة العناية بالعملاء.
- التوسع والانتشار.
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.
- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم[1].
- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها،وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض.
- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار و لحل الصراعات بين مجموعات العمل.
- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي المنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

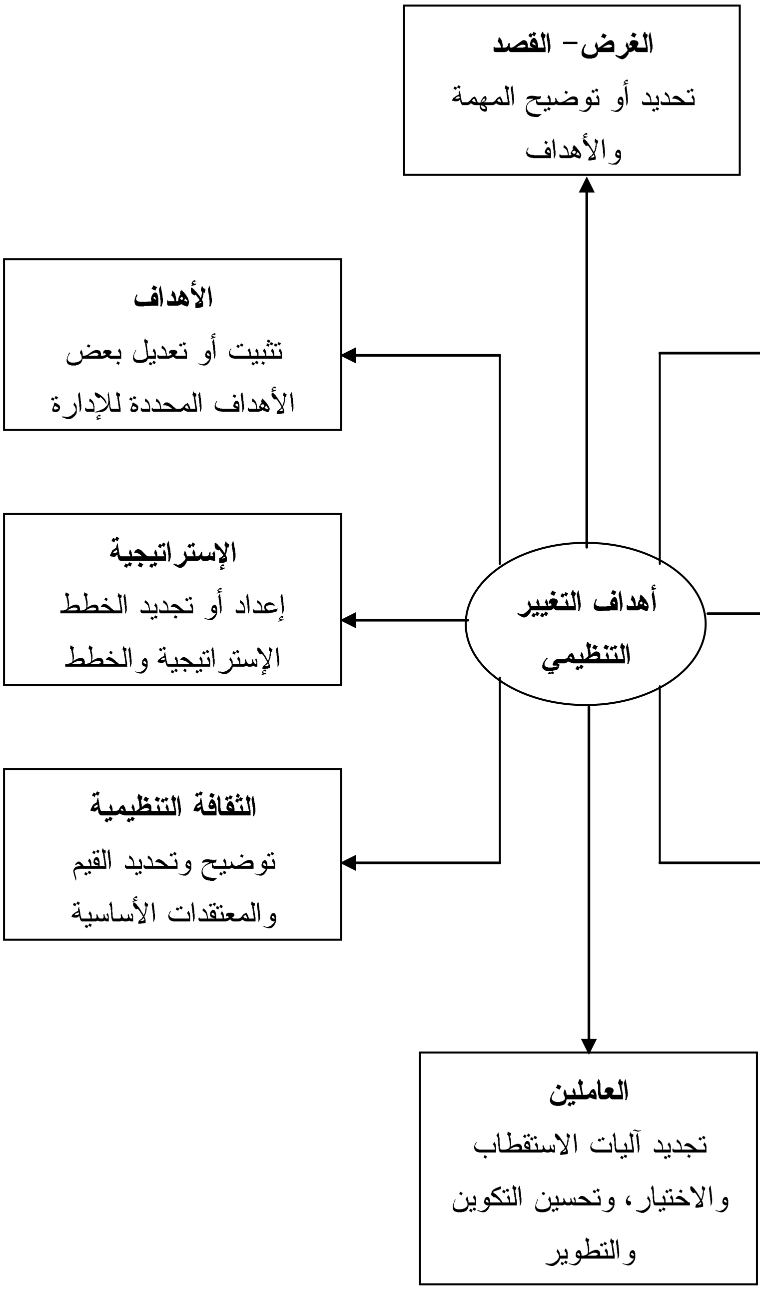
فالتغيير عملية شاملة فهو يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية للمنظمة، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكاملها، أي باعتبارها نظاما كاملا، فالتغيير عبارة عن استراتيجة تسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الادارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة، كما أن النظرة المنظمية للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، فان أي تغيير في إحدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة، فتغيير نظام الرواتب والأجور، نظام الحاسب الآلي، إجراءات تقييم العمل، ساعات العمل وما شابه به, له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر، فمثلا تغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد النشاطات والترقيات يؤثر في نظام التحفيز، الصراع الداخلي، ديناميكيات الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة.

ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى"**بالمنظمة المتفاعلة**".

[1]- زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره، ص26.

والشكل رقم (02) يلخص لنا أهداف التغيير التنظيمي بصفة واضحة

الشكل رقم (02): أهداف التغيير التنظيمي



Source : schermerhome (john.r) et autres " comportement humain et organisation" , 2édition ,village mondial , canada,2002,p501.

نستنتج مما سبق أن اهتمام المنظمات الحديثة بوضع الأهداف والاستراتيجيات هو اكبر دليل على رغبتها في التطور و التغيير و رفضها للجمود والتخلّي عن الأفكار التقليدية، و هذا ما يفتح بابا لإعادة صياغة الواقع والدخول إلى فضاء يمتزج فيه العقل بالإبداع والحلم بالواقع وتتفاعل فيه الحركة بالازدهار، لا بد لعمليات التغيير التنظيمي أن تنضبط عبْر منْهج عِلميّ شاملٍ فهي ليست مجرد عمليّات تجريبيّة بل هي استْجابة منطقية لواقع جديدٍ، وهذا يعني أن على المنظمة أن تحدد بدقة أهدافها

ورؤيتها المستقبلية حتى تتمكن من الوصول إلى الطريقة الفعالة في إحداث التغيير الذي يخدم مصالحها، إن ّما يُميز عملية التغيير أنّـها إجراء تنـموي عميق يستند إلى مشروع له أهـداف دقيـقة وواضحة ومدروسة ومُخططة.

المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي

يهدف التغيير التنظيمي إلى تحقيق التكيف والتوافق مع التغييرات البيئية المحيطة، وبتحديد هذه التغيرات ومعرفة آثارها تستطيع المنظمة تحديد مجالات التغيير الذي سوف تحدثه وفيما يلي المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التغيير فيها.

أولا: المدخل الوظيفي

1. **تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:** إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمنظمة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر.
2. **تغيير الأهداف والاستراتيجيات:** تتمثل الأهداف في الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف، وعليه تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها واستراتيجياتها المطبقة، استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجياتها أو تبني إستراتيجية جديدة حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية أو الخارجية للمنظمة، أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة لواحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية " التسويقية، الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير RD، أو الموارد البشرية" [1]، أو تغير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات.

ثانيا: المدخل الهيكلي للتغيير التنظيمي

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيير في الهيكل التنظيمي، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها

---

(1)- علي شريف محمد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص330.

معا أو استحداث وحدات جديدة، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغيرات الجديدة؛ وباعتبار الهيكل التنظيمي أنه الطريقة التي تعمل بها المنظمة بشكل رسمي، يمكن القول بأن تغيير الهيكل التنظيمي يشمل بعدين هما[1]:

1- **الوحدات التنظيمية الرئيسية:** هذه الوحدات قد تكون قسم الإنتاج أو التسويق أو الإدارة العامة أو إدارة التخطيط والمتابعة، وقد يكون التغيير لهذه الإدارات والأقسام في مجال تصميم الوظائف وهيكل الاتصالات.

2- **العمليات التنظيمية المختلفة:** مثل عمليات اتخاذ القرار، العلاقة بين الجماعات، عمليات التخطيط، تصميم الأهداف، إدارة النزاعات، علاقة السلطة...إلخ.

والجدول رقم (02) يوضح أهم الملامح التي تعنى بالتغيير في الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (02): الملامح التي يتم تغييرها في الهيكل التنظيمي

الملامح	مضمونها
التخصص في العمل	درجة تقييم المهام الواجب أدائها إلى أعمال يختص بها الأفراد العاملين في المنظمة
سلطة الأوامر	التدفق الهرمي للسلطة من أعلى إلى أسفل مستوى تنظيمي بالمنظمة ويتم التعبير عنها بالخريطة التنظيمية في شكل خطوط رئيسية متصلة
تفويض السلطة	عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين
المركزية	درجة تركيز السلطة في اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا للمنظمة
الرسمية	درجة تقيد المنظمة بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين ومدى تنميطه لوظائفهم المختلفة
نطاق الإشراف	عدد المرؤوسين الخاضعين للإشراف المباشر من رئيس إداري واحد داخل المنظمة

المصدر: مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص177.

من خلال الجدول رقم (02) نخلص إلى أن تغيير الهيكل التنظيمي ينتج عنه تغيير في هيكل السلطة/ المسؤولية وفي مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتغيير في خطوط الاتصال وتبادل المعلومات،فضلا عن ذلك يمكن للمنظمة القيام بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلي كعنصر العوائد والمكافئات، أو نظام تقييم الأداء والرقابة[2]، وقد تلجأ المنظمة إلى إحداث تغيير شامل في بناءها التنظيمي كله، وهو ما يعرف " بإعادة التنظيم" أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف

[1]-صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص353-354.

[2]- جمال الدين مرسي،"الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2006، ص85.

والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من "التنظيم الوظيفي" إلى" التنظيم المصفوفي".

ثالثا: المدخل التكنولوجي للتغيير التنظيمي

إن التقدم التكنولوجي والعلمي الحادث على مستوى العالم يدفع الإدارة إلى إدخال التكنولوجيا والتي تظهر في تغيير المعدات ونظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة لمواكبة هذا التقدم بهدف تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة [(1)]؛وللتغيير التكنولوجي آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، وكمثال على ذلك فإن اقتناء المنظمة لآلات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى الوظيفة، تقسيم العمل، العلاقات بين العاملين، ظروف العمل المادية، تغييرات في الأجور والرواتب...إلخ. [(2)]

رابعا: المدخل الإنساني للتغيير التنظيمي

يحدث هذا النوع من التغيير من خلال الأفراد أنفسهم،ويتم من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات، والدوافع والمهارات السلوكية، ويمكن تحقيق هذا التعديل أو التغيير من خلال مجموعة من الأساليب مثل البرامج الجديدة للتدريب، وإجراءات الاختيار وأساليب تقييم الأداء وغيرها. [(3)]

ويتضمن تغيير الموارد البشرية في المنظمة تغيير الأفراد أو جماعات العمل.

1- **الأفراد:** يمكن إتباع ثلاث مراحل لتحديث المهارات وتحسين أداء الأفراد وهي: [(4)]

- **الإحلال:** أي الاستغناء عن العاملين الحالين، وتعيين غيرهم أكثر كفاءة، غير أن هذا المدخل صعب التنفيذ وينبغي عدم اللجوء إليه إلا كحل أخير.
- **التحديث التدريجي للعاملين:** والذي يعني وضع معايير جديدة لاختيار العاملين وتطبيق هذه المعايير على العاملين الجدد.
- **تدريب العاملين الحالين:** لتحسين مستوى أدائهم من خلال تنمية مهاراتهم ودافعتهم للعمل.

كما يمكن أن يتضمن المدخل الإنساني للتغيير تغيير الاتجاهات والإدراك والتوقعات لأعضاء المنظمة، تغيير ثقافة المنظمة وتغيير سلوك الأفراد.

2- **جماعات العمل:** التغيير هنا يركز على فعالية الجماعة من خلال الاهتمام بقيمها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسكها، واستخدام الأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وتحسين أسلوب الاتصال بين جماعات العمل وهذا لتقليل الاختلافات والنزاعات مما يساهم في دعم الجماعة وتحسين أدائها. [(5)]

---

(1)- طارق طه،"السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنيت"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص564.

(2)- صلاح الدين محمد عبد الباقي،مرجع سبق ذكره، ص377.

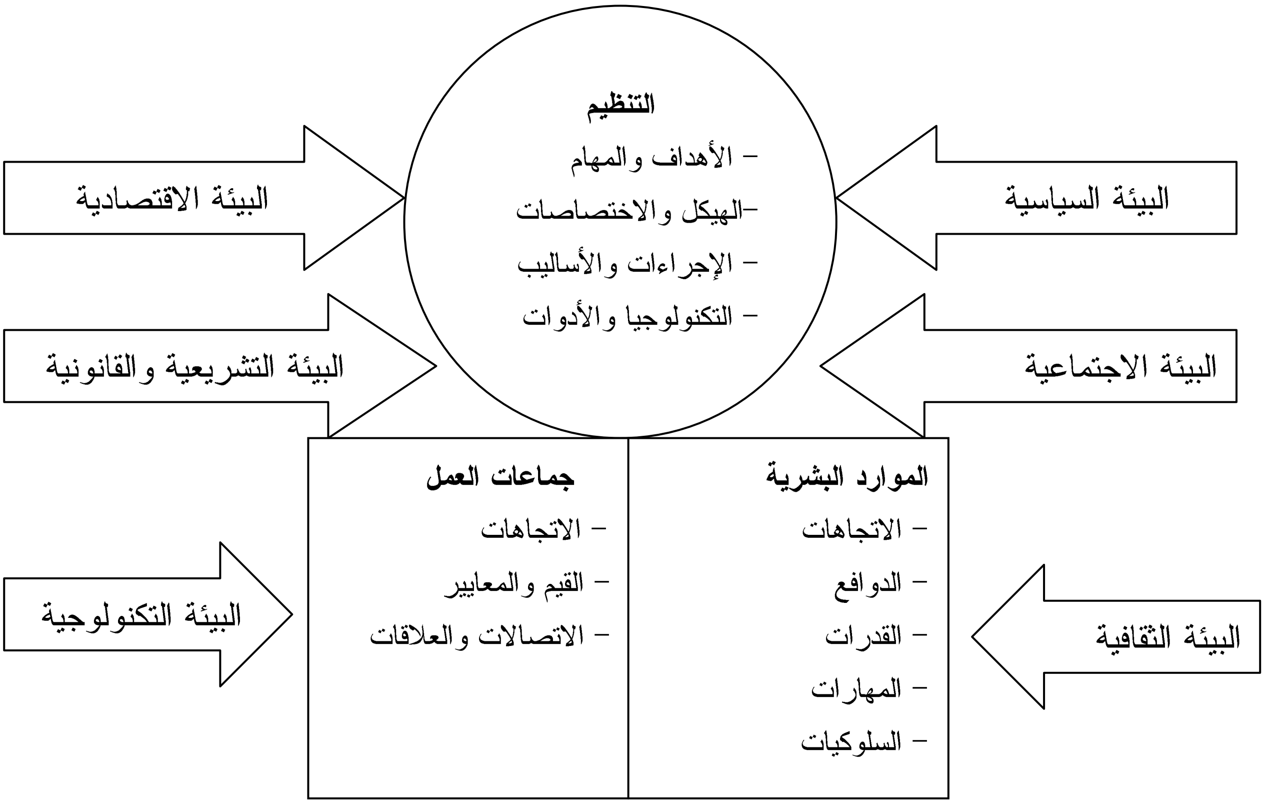
(3)- بومدين يوسف، "التغيير (التطوير التنظيمي) في منظمات الأعمال من خلال إدارة الجودة الشاملة"، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 02، ديسمبر2007، ص176.

(4)- طيب سعيد،مرجع سبق ذكره، ص887.

(5)-DULUC(Alain), " Leadership et confiance ", Dunod, Paris, 2000, P51.

والشكل رقم (03) يلخص مجالات التغيير التنظيمي

الشكل رقم (03): مجالات التغيير التنظيمي



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر،" التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص392.

نستنتج من الشكل رقم (03) أن المنظمة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة نظم جزئية متصلة متفاعلة تؤثر على بعضها البعض، وعليه فإن أي تغيير في أحد هذه الأنظمة يؤثر على الأنظمة الأخرى، لذا فإنه عند إحداث التغيير في المنظمة يجب أن ينظر إليها كوحدة متكاملة تتكون من أجزاء متصلة. وبعد استعراض أهم مجالات التغيير التنظيمي، فإننا نستطيع استنتاج ما يلي:

– أن أي تغيير في أحد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى.

– رغم أننا حاولنا حصر جميع مجالات التغيير فإن ذلك لا يعني انحصار مداخل التغيير في هذه المجالات فقط بل هناك العديد من المجالات الأخرى.

– يمكن للقيادة في المنظمة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناءا على فهم وإدراك مجموعة التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة وكيفية التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغييرات.

– رغم أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات في نظرنا هو التغيير عن طريق الأفراد؛ و من هذا المنطلق كان الاهتمام بالجوانب السلوكية أمرا لا بد منه من أجل خلق و تكوين ثقافة تنظيمية مشتركة لتحقيق الاستقرار والنمو وبالتالي تحضير قاعدة صلبة للتفكير الإستراتيجي المحترف.

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي:الرؤية الواعية لتسيير التغيير

إن التغيير الفعال لا يحدث بشكل عفوي أو تلقائي، وإنما يجب أن يدار بطريقة منهجية سليمة تلتزم بها مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، لأن الفشل في إدارة التغيير يؤدي إلى نتائج قد تكون أخطر من تجاهله أو عدم مسايرته، ومن ثم فإن الانطلاق في إحداث برامج التغيير من دون إدارته بعناية ووعي تصبح محاولات عشوائية لا يتوقع منها أي نتائج إيجابية إلا بمحض الصدفة؛ وعلى هذا الأساس سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى كيفية إدارة التغيير في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

تعد إدارة التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نشأت وتطورت خلال العقدين الآخرين من القرن العشرين، فهي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، وعليه فهي تتطلب مجموعة من المقومات لضمان تحقيق التغيير الفعال في المنظمة.

أولا: تعريف إدارة التغيير التنظيمي

يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي من خلال استعراض مجموعة التعاريف الآتية:

1- يرى العالم الإداري « **S. Smith** » أن إدارة التغيير هي:" عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"[1].

2- كما تعرف إدارة التغيير بأنها"عملية أخذ المنظمة في رحلة من حالتها الراهنة إلى الحالة المنشودة في المستقبل، والتعامل بشكل استراتيجي مع كافة الأمور التي تظهر خلال هذه المرحلة بعد تحديد الحالة المنشودة ومتطلباتها"[2]؛نرى من هذا التعريف أن إدارة التغيير تتمثل في رد الفعل المتبع للتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن قوى التغيير المختلفة،وإتباع الأساليب الملائمة لحلها.

3- إذ تأتي إدارة التغيير التنظيمي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لأحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال"[3].

4- وعرفت إدارة التغيير بأنها " فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير"[4]. فإدارة التغيير التنظيمي تقتضي القيام بالوظائف الإدارية التقليدية: التوقع والتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة، والتي تمكنها من زيادة قدرتها على التكيف السريع مع الأحداث.

---

(1)- محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص94.

(2)- صبحي جبر القيسي،"تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص68.

(3)- سعيد يس عامر،على محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص551.

(4)- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص375.

ومما سبق ذكره، نستخلص أن إدارة التغيير التنظيمي تتضمن طريقة تحويل المنظمة من واقع معين إلى واقع أفضل مرغوب فيه عن طريق إتباع إستراتيجية متكاملة وذلك بغرض التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهذا ما يعني أنه لا ضمان في البقاء أو النمو، والنجاح أو التفوق إلا بالاعتماد على **إدارة التغيير** بوصفها الرؤية الواعية والخيار الرشيد في تسيير هذا الانتقال ومواجهة بيئة التغيير فالتغيير يتطلب الإدارة الفاعلة لعملياته بهدف التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية والذي يتضمن تنفيذ استراتيجيات جديدة يتم في محتواها تغييرات مستمرة وغير روتينية في المنظمة.

ثانيا: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها والإحاطة بجوانبها المختلفة من بينها ما يلي[1]:

1- **الاستهدافية:** ومعناها أن التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، فهو حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة.

2- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها وظروفها التي تمر بها.

3- **التوافقية:** لابد أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4- **الفعالية:** إذ يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على التأثير على الآخرين.

5- **المشاركة:** إذ تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

7- **الرشد:**وهو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار تغيير وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.

8- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** فإدارة التغيير تهتم كثيرا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها للإبقاء على حيوية وفعالية المنظمة.

إذ تشكل هذه العناصر الثمانية الإدارة الفعالة لعملية التغيير التنظيمي وهذا لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة وبيئتها الداخلية وتحديد السيناريوهات الملائمة للتعامل مع هذه التغييرات، بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنّب أو تقليل عوامل التغيير السلبي.

[1]- محمد الصرفي،" إدارة التغيير والتطوير"، دار الفكر الجامعي،الإسكندرية، 2007، ص ص22-23.

وعليه يتبلور الإطار الفكري لإدارة التغيير في المفاهيم الرئيسية التالية: [1]

– إدارة التغيير ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة فورية ومتناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.

– التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر – وفي نظام الحياة عموماً– ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة وليس على أنه استثناء أو عارض قد لا يتكرر.

– تتوقف فعالية التغيير على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل المواقف واستكشاف بوادر ومؤشرات الحركة الداعية إلى التغيير.

– عملية التغيير هي في حقيقة الأمر نوع من التعديل لسلوك طوائف مختلفة من الأفراد سواء من العاملين بالمنظمة أو من المتعاملين معها.

– المبادرة بالفعل والمرونة التنظيمية أساسان محوريان في تهيئة فرص نجاح التغيير.

– ينبغي تنسيق مبادرات التغيير كجزء من البناء الإستراتيجي للمنظمة، وليس باعتباره إجراءاً منفصلا عنه.

– تطوير وتفعيل مجموعة من المقاييس للتعرف على حالات التغيير وآثاره وتقويم نتائجه أساس مهم في إدارة التغيير.

– تتعدد بدائل التغيير وإستراتيجياته حسب اختلاف المواقف، لذا يكون التفكير الإستراتيجي هو المنهجية المناسبة في إدارة التغيير.

– تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين العاملين للمساهمة في إدارة التغيير، والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل وتنمية الاتصالات بين كافة المشاركين في خطة التغيير.

– يتخذ الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير شكل نظام مفتوح.

ومنه نستنتج أن إدارة التغيير هي منهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد و أصول، وتتطلب إستراتيجية إدارة التغيير رصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية, وضرورة تقديم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير وانسجامه أو تنافره مع أهداف المنظمة وبرامجها.

ثالثا: عوامل نجاح التغيير التنظيمي

لقد وضع الكاتب (DOUGLAS K- Smith) عشرة مبادئ ينصح بإتباعها من قبل قادة التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي: [2]

1- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة نواحي سلوكياتهم الإدارية.

2- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.

[1]- علي السلمي،"ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير"،من موقعwww.eric.ed.gov بتاريخ 15-06-2011 على سا 11:00.

[2]- محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص ص 120-121.

3- جعل لغة التغيير الإداري سهلة ومفهومة، وتزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.
4- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقييم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.
5- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير، وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.
6- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
7- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
8- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره.
9- جعل نتائج الأداء الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد تؤدي إلى فشل التغيير.
10- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش التغيير كما يجب أن يكون.

كانت هذه أهم الإرشادات والمقومات التي تجعل من عملية التغيير فعالة وناجحة لأي منظمة تريد الخروج من نمط الروتين إلى نمط التغيير والتكيف مع مختلف التطورات ومواجهة التحديات المتواجدة في البيئة المحيطة بها، حيث لابد من توفر أسلوب إداري متميز يتضمن قيادة فعالة ونظام للاتصالات والتدريب وتبني أسلوب الإبداع الإداري وفرق العمل والاهتمام بثقافة الأفراد العاملين لأن التغيير الناجح يبدأ بتغيير مواقف الأفراد والذي يؤدي إلى تغيير سلوكهم، وإذا توفرت هذه المقومات يجب أن تتبع المنظمة أسلوبا علميا في إدخال التغيير كما هو موضح في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: مراحل إدارة التغيير التنظيمي

إن أي عملية تغيير في المنظمة تمر بمراحل وخطوات لابد منها ومهما اختلف المفكرون في عددها، إلا أنهم اتفقوا جميعا على أنها مستمرة ومتطورة تستهدف مجالات عديدة في المنظمة وهي تسعى للانتقال بالمنظمة من حالة راهنة (حالية) إلى حالة مستهدفة حيث تتم عملية التغيير التنظيمي من خلال إستراتيجية متكاملة تضم المراحل الآتية:

أولا: مرحلة إدراك الحاجة التغيير والاقتناع بأهميته

من الضروري أن يتوفر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاء المنظمة بحتمية التغيير فلن يتوفر لديهم الالتزام بنتائجه وبالتالي لن يكتب لبرنامج التغيير النجاح في تحقيق أهدافه، وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك والاقتناع على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة وبرنامج التغيير. [1]

ثانيا: مرحلة تخطيط التغيير

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل إدارة التغيير، و تتضمن مجموعة من الخطوات وهي : [2]

1- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير: من الأهمية لتنفيذ التغيير الاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة وتؤمن بضرورة التغيير من بينها الخبراء الداخلين في المنظمة أو الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة أو بهما معا، أو بعبارة أخرى أن يكون هناك فريقا من الإداريين الأكفاء يسهر على عملية تنفيذ التغيير.

2- تشخيص الوضع القائم وتحديد الفرص والقيود، وأوجه القوة والضعف: يقصد بعملية التشخيص التوصيف الدقيق للوضع القائم بالمنظمة، وما يشمل عليه من فرص أو مشكلات، والتعرف على مواقعها ونوعيتها والآثار المترتبة عليها، وفي هذه المرحلة يجب التأكد من دقة المعلومات لأن التشخيص الخاطئ يترتب عليه نماذج تغيير خاطئة؛ وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة في هذه المرحلة تستخدم في جمعها للمعلومات طرق عديدة من بينها الملاحظة، المقابلة، والاستبيان.

3- تحديد أهداف ومجالات عملية التغيير التنظيمي: تتوقف فعالية عملية التغيير التنظيمي بدرجة أساسية على تحديد أهداف هذه العملية بدقة ووضوح وعلى ضوء تحديد هذه الأهداف يتم تحديد مجالات وأولويات التغيير المطلوب. [3]

4- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير المطلوب: يمكن أن تأخذ عملية التغيير التنظيمي أحد البدائل الآتية:

- **التغيير الشامل:** يستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع جميع المجالات والعناصر المطلوبة تغييرها في آن واحد.
- **التغيير المرحلي:** يتضمن تقسيم التغييرات المطلوب إحداثها إلى عدة مراحل، وبعد نجاح المرحلة الأولى يتم الانتقال إلى المراحل الموالية.
- **التغيير التدريجي:** وهنا يتم البدء بإحداث تغييرات بسيطة، وبعد اقتناع والتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات يتم التوسع في عملية التغيير التنظيمي.

---

(1)- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص387.

(2)- نفس المرجع السابق، ص390.

(3)_ HELLER(Robert),"gérer le changement",mangopratique ,Italie , 1999, p13

5- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير التنظيمي: من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لعملية التغيير، والتي تختلف باختلاف مجالات التغيير والجهة المسئولة عليه، والأسلوب المتبع في إحداثه.

6- تحديد التوقيت المناسب لعملية التغيير التنظيمي: من الأهمية أن يتم تحديد التوقيت المناسب والظروف الملائمة لبدء برنامج التغيير، وكذا مدة كل نشاط جزئي فيه.

وتجدر الإشارة أنه عند التخطيط لعملية التغيير يجب أن تؤخذ في الحسبان المقاومة المتوقعة للتغيير.

ثالثا: مرحلة تحديد وتصميم بدائل التغيير التنظيمي

في هذه المرحلة يبدأ فريق التغيير بتصميم بدائل التغيير ثم الاختيار فيما بينها ويجب أن تشمل عملية تصميم التغيير على ما يلي: [1]

1- القيام بعملية التوعية والتدريب والتعليم.

2- تقديم الاستشارة والنصح والإرشاد.

3- التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات.

4- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات.

5- تدعيم فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي.

6- تطوير الأنشطة والأساليب والأدوات لتسيير عملية التنفيذ.

7- تحديد مشاكل التنفيذ ، والموارد اللازمة والأولويات المتاحة.

رابعا: مرحلة تنفيذ عملية التغيير التنظيمي

بعد تحديد المشكلة والتعرف على أسبابها والاتفاق على حل مناسب لعلاجها، يتم إحداث التغيير المطلوب وينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي: [2]

1- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغير المستهدفة.

2- تهيئة المناخ الملائم والمدعم لتطبيق عملية التغيير.

3- تحديد قنوات واضحة للاتصال في كل الاتجاهات داخل المنظمة، للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي تعترض عملية تنفيذ التغيير والعمل على إزالتها.

و أوضحت أدبيات التغيير التنظيمي أهمية إضفاء الطابع الإستراتيجي عند تنفيذ التغيير التنظيمي، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة. والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية، وتستلزم قيادة فعالة للقدرة على البناء، والالتزام لتنفيذ إستراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنظمة.

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص389.

[2]- كولين كارنال، "صندوق أدوات التغيير"، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ، الرياض، 2000، ص26.

وكي يكون التغيير ناجحاً، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الإستراتيجية للمنظمة، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية الآتية:

- **العقلانية:** لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتغيير.
- **أصحاب المصالح:** مناقشة أصحاب المصالح في المنظمة، وماذا سيقدم لهم التغيير.
- **أهداف الأداء:** تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنظمة للتغيير.
- **العمليات والبناء التنظيمي:** كيف سيكون البناء التنظيمي للمنظمة، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.
- **أسلوب التشغيل:** المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير التنظيمي إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، خصوصاً الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية ، والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

خامسا: مرحلة متابعة وتقويم التغيير

وتتم هذه المرحلة باستخدام مقاييس كمية والتي تتمثل في الجانب المالي مثل الأرباح، وكذلك مؤشرات غير كمية مثل جودة المنتج، مدى رضا العميل الداخلي والخارجي، تم القيام بمقارنتها مع التنبؤات أو النتائج المتوقع الوصول إليها، وإجراء التعديلات اللازمة، ولابد أن تتم عملية المتابعة والتقويم باستمرار حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المسطرة. (1)

ومنه تبدأ عملية إدارة التغيير بمرحلة إدراك إدارة المنظمة للحاجة للتغيير والتطوير من أجل التكيف مع كل من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة، وبعد إدراك أهمية التغيير تأتي مرحلة إعداد إستراتجية التغيير، ثم تليها مرحلة إعداد بدائل ومداخل التغيير مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وبعد اختيار مدخل التغيير المناسب تأتي مرحلة تنفيذ التغيير، وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقويم.

وعليه تعد دراسة المحيط من القواعد والمسلمات الجوهرية في أنشطة المنظمة، لأنها هي التي تحدد توجهاتها المستقبلية وتزيد من قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة، وبالتالي اختيار مجال أو مجالات التغيير المناسبة، الإستراتيجية الأفضل للتغيير، من سيقوم بعملية التغيير، والعوامل المؤثرة في عملية الاختيار، وتوقع ما سينتج بعد ذلك وكيف يتم معالجته...، وكل هذا من مهام إدارة التغيير التي تعد الأداة الوحيدة التي تساهم في التكيف مع تحولات المحيط والتمكن من الاستمرار والمنافسة.

---

(1)-HELLER(Robert), Op.Cit, P62.

وفي هذا الإطار، هناك العديد من النماذج الخاصة بالتغيير التنظيمي، إلا أنها جميعا تعتمد تقريبا على الأفكار التي قدمها « KURT Lewin» في نموذجه والذي يشمل المراحل الآتية:

1- مرحلة حل الجمود: تتضمن هذه المرحلة إلغاء واستبعاد الممارسات والاتجاهات الحالية وهذا عن طريق التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والممارسات الحالية للعمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، أي إدراك الحاجة للتغيير وبالتالي إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الأفراد في المنظمة للتغيير وتعلم معارف واتجاهات جديدة [(1)]؛ وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق. ومن ضمن أساليب حل الجمود ما يلي:

1- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

2- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.

3- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغيرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة القائمة.

5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن حل الجمود يسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

2- مرحلة التغيير: يتم في هذه المرحلة الشروع في إحداث التغيير المطلوب، حيث يقوم خبراء التغيير في المنظمة بعملية التغيير وذلك من خلال العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، بالتشخيص المعمق للمشاكل وتحديد البدائل الممكنة، وتهتم هذه المرحلة بتحديد أهداف التغيير وتطبيق

[(1)]- دانا جانيس، جيمس روبنسون، "التغيير- أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج"، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة،القاهرة، 2000، ص98.

التغيير من خلال أدواته ووسائله، وتحديد أدوار المشاركين في عملية التغيير، ويحذر « Lewin » من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وإحداث التغيير، إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي بشكل سليم (حل الجمود) لأن ذلك يؤدي إلى بروز مقاومة [1]؛ الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب.

3- مرحلة إعادة التجميد: ولضمان بقاء المنظمة في المكانة الجديدة والحيلولة دون تأثير مقاومي التغيير على أعضاء المنظمة وتشجيعهم على العودة إلى السلوكيات القديمة في أداء الأشياء، فإن على إدارة المنظمة الإسراع إلى تثبيت الوضع الجديد للمنظمة، وبالتالي جعل التغيير الجديد والمتمثل في السلوكيات والاتجاهات الجديدة لأداء الأشياء جزءا من النظام وتثبيت ذلك، وهناك عدد من الإستراتيجيات الخاصة بإعادة تجميد النظام مثل مكافأة العاملين على السلوك المرغوب فيه، وقواعد جديدة ولوائح لتدعيم عملية التغيير [2]؛وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجه في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وعليه فالتغيير حالة مستمرة، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي، اذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة "**التغيير المستمر**"، لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب **التغيير المستمر** لكي تحقق **البقاء المستمر** في الأسواق[3]؛ لذا على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائما ويعتبروه رحلة لانهائية لها، وكل تقدم يعتبر نقطة انطلاق لمرحلة ثانية أعلى ولأن إحداث التغيير في المنظمات يتم على نطاق كبير لذا لا يمكن اعتباره حدثا واحدا بل عملية مستمرة، وكون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

كما أن حركة التغيير هي حركة **ارتقائية** بالضرورة، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا **فالتغيير حركة تفاؤلية.**

---

(1) –موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره، ص232.

(2) –نيجل كنج ، نيل أندرسون، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير"،ترجمة محمود حسن حسني،دار المريخ ،الرياض ،2004،ص 260.

(3) – خليل محمد حسن الشماع، خظير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، ط2، دار المسيرة،للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص:37.

ويمكن توضيح مراحل التغيير التنظيمي حسب « KURT Lewin » في الشكل رقم (04)

الشكل رقم (04): نموذج Lewin لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى حل الجمود	المرحلة الثانية التغيير	المرحلة الثالثة إعادة التجميد
– إيجاد شعور بالحاجة للتغيير – تقليص المقاومة للتغيير	– تغيير الأفراد – تغيير الأعمال – تغيير البناء التنظيمي – تغيير التقنيات	– تعزيز النتائج – تقييم النتائج – إجراء تعديلات بناءة

المصدر: موسى اللوزي مرجع سبق ذكره، ص229.،

يتضح من الشكل رقم (04) أن النموذج له ثلاث مراحل، أولا توجد مرحلة إذابة الجليد وهي المرحلة التي يحدث فيها إدراك أن هناك حاجة للتغيير وخلالها يتخذ إجراءات تقوية القوى الدافعة وإخفاق المقاومة وتتبعها فترة تنفيذ التغيير، يتبع هذه المرحلة إعادة التجميد ليصبح الوضع الجديد جزءا من تفكير وممارسة الإدارة والعاملين، وعليه فإن احتمال نجاح التغيير سيكون متدنيا إذا لم يكن الأفراد مستعدين أو غير موافقين عليه؛ وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوبا علميا لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

المطلب الثالث: تنظيم التغيير التنظيمي

حتى يحقق التغيير التنظيمي هدفه فإنه يحتاج إلى قوة تدفعه وتوجهه، وعادة ما تكون القيادة الإدارية هي القوة الدافعة لذلك، فلا يمكن أن يحدث تغيير مخطط دون مساندة من القيادة وتدعيمها، وبالرغم من ذلك فإن القوة الدافعة ليس من الضروري أن تأتي من أعلى لأسفل، فقد تأتي أيضا من أسفل لأعلى أو من الاتجاهين معا، وسنحاول توضيح ذلك لاحقا.

أولا: التغيير من الأعلى إلى الأسفل (الإدارة العليا)

وينفرد هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويعد هذا اتصال ذو اتجاه واحد من أعلى لأسفل، يحدد الرئيس التغيير الذي سيحدث وكذا دور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التغيير، وقد يصحب القرار المنفرد تفسيرا بظروف التغيير والمزايا والحوافز والإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامتثالهم أو عدم تماشيهم مع هذا القرار.(1)

(1) – أحمد ماهر، "تطوير المنظمات– الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير–"، الدار الجامعية،الإسكندرية ،2007، ص 134.

وغالبا تميل الإدارة العليا إلى إحداث التغييرات الآتية: [1]

1. **إحلال الأفراد:** من خلال سياسات نقل الأفراد العاملين وإحلالهم بأفراد آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى تغيير في مهارات العاملين وسلوكياتهم، وأن هذا التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.
2. **تغيير ممارسات الجماعات:**من خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل.
3. **تغيير هياكل التنظيم:** ويضم ذلك التغييرات في أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل، الأدوات والآلات،الترتيب الداخلي للمكاتب،وأماكن الإنتاج، والهياكل التنظيمية والوظيفية... وغيرها.

ثانيا: التغيير من الأسفل إلى الأعلى (التفويض)

تقوم الإدارة العليا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في المنظمة في تحديد معالم التغيير المناسب، من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة، ويتم التفويض بأحد الأسلوبين الآتيين:

1. **مناقشة الحالة:** ويتم أخذ مشكلة إحدى الإدارات كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة بتوجيه المناقشة بين العاملين وذلك بغرض إكسابهم المهارة على دراسة مشاكلهم، والوصول إلى حلول ذاتية لها.
2. **تدريب الحساسية:** حيث يتم تدريب الأفراد في مجموعات نقاش صغيرة ليكونوا أكثر حساسية ومعرفة واستجابة لسلوك الأفراد والجماعات، ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل. [2]

ثالثا: التغيير بالمشاركة

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك كافة المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، و يعتمد هذا البديل في التطوير على افتراض أن العاملين و المستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، فيعمل الفريقان معا على تشخيص المشكلة ووضع الحلول لها، ثم تنفيذ التغيير ويتم ذلك من خلال: [3]

1. **اتخاذ القرار الجماعي:** تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها وتحديد بدائل الحلول ومن ثم إعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى لدراسة هذه البدائل واختيار البديل المناسب لها.

---

[1]- أحمد ماهر،" تطوير المنظمات- الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير-"، مرجع سبق ذكره،ص 135.

[2]- نفس المرجع السابق، ص ص 136-137.

[3]- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره،ص 150.

2. **حل المشكلات جماعيا:** يعتبر هذا الأسلوب في المشاركة أحسن وأقوى من السابق من حيث التأثير لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة، وجمع المعلومات عنها وتعريفها بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل المناسب.

ومن الملاحظ مما سبق أن كل أسلوب من هذه الأساليب له مزايا معينة، تجعلنا نتساءل عن من هو الأسلوب الأفضل ويوضح الجدول رقم (03) العلاقة بين أساليب التغيير المستخدمة وبين فعاليتها بالاستناد إلى معايير معينة.

الجدول رقم (03): العلاقة بين أساليب التغيير وبين فعاليتها

معايير التقييم / من يقوم بالتغيير	الرضا	سرعة التغيير	نتائج مباشرة قصيرة المدى	نتائج طويلة المدى	مقاومة التغيير	الالتزام بالتغيير	التحديد والإبداع
الإدارة العليا	منخفض متوسط	مرتفع	محتمل	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط	منخفض متوسط
المشاركة	مرتفع	منخفض	متوسط	مرتفع	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط
التفويض	منخفض متوسط	منخفض متوسط	مرتفع	منخفض	متوسط مرتفع	منخفض متوسط	منخفض متوسط

المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات ،مرجع سبق ذكره، ص138.

يوضح الجدول السابق أن التغيير التنظيمي الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه فهو قد يؤدي إلى فعالية نسبية فيما يتعلق بمعيار سرعة التغيير و معيار النتائج المباشرة في المدى القصير إلا أنه يعاب عليه انه يولد الإحساس بعدم الرضا لدى العاملين مما ينتج مستوى عالي من المقاومة وبالتالي عدم التزامهم بمتطلبات مشروع التغيير وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض دافعية و حماس العاملين و تجاهلهم لأنشطة التنمية و الإبداع ؛و تتشابه نسبيا الفعالية العامة لطريقة التغيير التنظيمي التي تتم بواسطة الإدارة العليا مع الفعالية العامة لطريقة التفويض، ويبدو أن التغيير بالمشاركة يحقق أفضل النتائج، حيث يؤدي إلى تدعيم رضا العاملين المشاركين و بالتالي إلى إضعاف روح المقاومة وينتج التزام عال بمتطلبات مشروع التغيير و إلى سعي مستمر من طرف العاملين إلى الإبداع والابتكار مع تسجيل ملاحظة أن هذا البديل يتطلب وقت طويل نوعا ما مما يعني أنه يؤدي إلى استهلاك وقت وجهد كبيرين من العاملين و بالتالي يفتقر للسرعة و لا ينتج نتائج في الأمد القصير.

وعلى ضوء ما تم ذكره لا يمكن الجزم بأفضل الطرق، ولكن يبقى على القادة الإداريين اختيار الطريقة التي تناسبهم والتي تضمن تحقيق فعالية التغيير التنظيمي ويتطلب تحقيق هذه الفعالية ضرورة وضع مجموعة من المؤشرات الموضوعية للتأكد من جودة عملية التغيير التنظيمي كما يلي: [1]

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره،ص ص 374-375.

1. **السلوك الوظيفي** ومن بين المؤشرات التي يمكن استخدامها ما يلي:
- معدلات الغياب ودوران العمل.
- معدلات الحوادث.
- مدى الانتظام في أسلوب أداء العمل وإتباع التعليمات والأوامر والقرارات.

2. **الأداء والإنتاجية** حيث يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية عملية التغيير التنظيمي على مستوى المنظمة أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى جماعات العمل والأفراد، وتختلف هذه المؤشرات من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ومن بين المؤشرات:
- درجة الالتزام بتنفيذ التغيير التنظيمي.
- روح التعاون والتنسيق بين أفراد وجماعات العمل في المنظمة.
- حماس الأفراد لبرامج التغيير واقتناعهم بأنه يحقق مصالحهم.

3. **الاستجابة الحقيقية من الأفراد لبرامج التغيير التنظيمي** ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص:
- مدى قبول الأفراد لبرامج التغيير التنظيمي وانخفاض حدة مقاومة التغيير.
- الاستعداد للمشاركة في أعمال التغيير.
- الاستقرار الوظيفي ومستوى الولاء للمنظمة.
- مستوى الصراع والتعاون بين الأفراد والجماعات.

مما لاشك أن الاستجابة لأي تغيير في المنظمة، يتوقف على مدى استعداد وكفاءة القائمين على إحداثه إلى جانب مدى تقبل ورضا الذين سيشملهم التغيير، أي مدى قبولهم له أو مقاومتهم لهذا التغيير.

المبحث الثالث: التغيير، أساليبه واستراتيجياته،معوقاته وكيفية مواجهتها

يعتبر التعامل مع التغيير من خلال دراسة متعمقة لاختيار أفضل أسلوب ووضع الاستراتيجيات الفعالة من أهم الأمور التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار، وهذا لتجنب مقاومة الأفراد والمجموعات والتي تعتبر هذه الأخيرة من أهم المشاكل التي تواجهها عملية التغيير في المنظمة حيث تؤدي إلى نقص دائم في الإنتاج واضطرابات وصراعات مستمرة، وبالتالي فهي تتطلب أيضا أساليب معينة للتعامل معها وتقليلها.

المطلب الأول: أساليب واستراتيجيات التغيير التنظيمي

يتطلب تطبيق التغيير التنظيمي اختيار أسلوب التغيير الملائم حسب حاجة كل منظمة وكذلك إتباع إستراتيجية مناسبة في إحداثه وهذا لضمان تحقيق التغيير للأهداف المرجوة منه.

أولا: أساليب التغيير التنظيمي

يعتبر تحديد أسلوب التغيير الذي سوف تتبعه الإدارة أثناء قيامه بعملية التغيير من الأمور المهمة لنجاح هذه العملية وتتمثل أساليب التغيير التنظيمي فيما يلي:

1- أسلوب التغيير خطوة بخطوة (المتدرج) وهو التغيير الذي يقوم بإحداثه الشخص أو الإدارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت، إلا أن ما يأخذ عنه أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مرضية وغير مرغوبة فيها ولا تتماشى مع ما كان مخطط له من قبل المسئولين المقررين لهذا التغيير في حالة ما إذا كانت التطورات المؤدية إلى التغيير غير متوقعة أو تسيير برتم أسرع من التخطيط المخطط له في المنظمة. [1]

ولكن هذه العملية تكتسب أهمية أكبر إذا ما اقترنت ببرنامج واسع النطاق الغير محدود التغيير، وذلك من أجل تحسين الإنتاجية وتخفيض النفقات وتنمية وتطوير الموظفين.

2- أسلوب التغيير الجذري (البنيوي) يعتبر إحداث التغيير البنيوي من قبل الإدارة من الأمور المهمة والتي يجب التخطيط له بعناية ودقة، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، لأنه قد يهدد أمن العاملين أو يفقدهم وظائفهم، إذ بعد حدوث هذا التغيير تصبح المنظمة شيئا مختلفا تماما[2]، وغالبا ما تتجه المنظمات الكبرى الناجحة إلى إتباع التغيير الجذري، من أجل تحقيق المزيد من المكاسب ومن أجل البقاء والمنافسة بقوة.

3-المزج بين الأسلوبين عند تطبيق التغيير في المنظمة قد يستلزم الأمر المزج بين أساليب التغيير، أو التقدم من أسلوب لآخر، ويمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المنظمة فمثلا عندما يكون رد الفعل سلبيا اتجاه إحداث تغيير جذري وسريع فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الإنجازات أمر حيوي ومهم، أي إدخال تغييرات فعلية على العمليات وكيفية سيرها وفي نفس الوقت تغيير طرق التفكير بين أوساط العاملين، نظرا لتغيير الظروف والمطالب والأولويات؛ ولاشك أن اختيار الأسلوب الذي يتلاءم مع ظروف وخصوصية المنظمة يعتبر مفتاح لنجاح التغيير.

ثانيا: استراتيجيات التغيير التنظيمي

يعتمد نجاح المنظمة في إحداث التغيير أو فشله سواء كان مخططا له بصورة مسبقة ومتأنية أو بصورة مفاجئة وطارئة، على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه، ومن الإستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير نجد:

1- إستراتيجية توزيع السلطة: تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعلم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات، وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث الدراسية العلمية. [3]

[1]-DUPUY (François), "Sociologie du changement", Dunod, , Paris, 2004, P215.

[2]- محمد يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره،ص 211.

[3]- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره،ص 354.

إستراتيجية توزيع السلطات تنادي بتوزيع السلطة على العاملين وجعلهم يشاركون في تحديد القيم ،المبادئ ،الفرضيات والأهداف التي يجب الاعتماد عليها في التغيير ورغم أن هذه الإستراتيجية تستغرق وقتا طويلا ولكنها تؤدي إلى مستوى عال من حيث إزالة العوائق الممكنة لأنها تنادي باستعمال العقلانية الميدانية التي تستند على قوة المسؤولية ومستوى المشاركة، فمن الضروري المشاركة في دراسة الحالات والقيم والمعايير التي تعمل بالتنسيق من أجل الوصول إلى درجة توافق مقبولة بهدف دعم التغيير(1).

وعليه تستند هذه الإستراتيجية إلى أن سلوك الفرد و أفعاله تتأثر بالقيم و العادات و التقاليد، وأن التغيير في أسلوب و ممارسات معينة سوف يحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه و معاييره نحو الممارسات و الطرق القديمة، ويطور التزاما بالجديد وتركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة و التجربة وإعادة تعلم الفرد و الانفتاح و الثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الإستراتيجية تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات و تطوير الأفراد.

2- إستراتيجية الإقناع المنطقي: تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو تخوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديدا لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه. (2)

ومنه فإن إستراتيجية الإقناع المنطقي تعتمد في التطوير ودفع الأمور إلى التغيير على استخدام البراهين والحجج والإقناع الرشيد عندما يحين وقت اتخاذ قرار ما يخص التغيير.

المسيرون المنادون للتغيير عن طريق الإقناع المنطقي يجب عليهم إقناع الآخرين بقيمة وأهمية التغيير، من أجل إنجاح هذا التغيير وذلك بالاعتماد على الخبرات القديمة أو اللجوء للبراهين الجديرة بالتصديق، حيث في حالة نجاح هذه الإستراتيجية تسهل علينا مرحلتي الإذابة (حل الجمود) وإعادة التجميد، وتفيد إستراتيجية الإقناع المنطقي في التغييرات التي تستغرق وقتا طويلا، وأطراف التغيير التي تستخدم هذه الإستراتيجية تعمل على منح الثقة للأطراف المعنية فيما يخص التصرف واتخاذ القرارات وبعد ذلك يتم إقناع كل الموظفين المعنيين لتطبيق التغيير وهذا عن طريق إقناعهم بأسباب منطقية وتوضيح كل المعلومات والطرق التي من شأنها أن تحقق الرغبة في التغيير. (3)

3- إستراتيجية الإكراه: في هذا النوع من الإستراتيجية يعتمد القائم على التغيير على قوته المتمثلة في السلطة، وذلك باستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية للتغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاء لكل من يخالف أو يقاوم.

---

(1)-Schermerhon (John R) et Schappell (David), "Principes de management", édition village mondial, Paris, 2002, P345.

(2)- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره،ص354.

(3)-Schermerhon (John R) et Schappell (David), Op cit, P343.

وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، فالأفراد الذين يقبلون التغيير يكون قبولهم إما خوفا من العقاب أو طمعا في المزايا التي تعدهم بها الإدارة إن هم رضخوا لهذا التغيير، لكن هذا القبول يكون مؤقتا طالما القائم على التغيير يمارس ضغوطات سلطوية ويزول الولاء بزوال هذه الضغوط[1].

القائم على التغيير عند استعماله لهذه الإستراتيجية تجده يحمل أفكار تقوم على أن العاملين يتعاملون أساسا بناء على مصالحهم الخاصة، يعني أن تفكيرهم يقوم على ما سيحقق لهم التغيير من أرباح أو ما يسببه من خسائر، إذا عاملا الربح أو الخسارة هما العاملان الأساسيين في توجيه سلوكهم نحو التغيير، وبالتالي يقوم القائم بالتغيير باكتشاف مصالحهم ثم الضغط عليهم إذا كانت لديه سلطة[2].

يسمح الجدول رقم (04) بتلخيص الأشكال المختلفة لاستراتيجيات التغيير التنظيمي مع الإشارة إلى أهم النتائج المصاحبة لكل إستراتيجية.

الجدول رقم (04): استراتيجيات التغيير التنظيمي و النتائج المنتظرة

إستراتيجية التغيير التنظيمي والسلوك الإداري	نطاق التطبيق	المدى الزمني لإحداث التغيير	أمثلة السياسات والإجراءات المساعدة	السلوك الإداري	النتائج المتوقعة
الإقناع المنطقي: يوجه الأفراد بالمنطق و بما يحقق مصالحهم الشخصية	من خلال النظم الإدارية	طويل المدى	سياسات التعليم ، التدريب و تقديم الاستشارات	سلوك يعكس توافر الخبرات	الانتشار والتطبيق في المدى الطويل
توزيع السلطة : يتأثر الأفراد بالقيم والتي تنقل إليهم من خلال الأنماط الاجتماعية	من خلال علاقات الزمالة و جماعات العمل	متوسط المدى	التوجيه و النصح ، تدريب الحساسية	التفويض، المشاركة والعمل الجماعي	الانتشار والتطبيق في المدى الطويل
الإكراه:	من خلال الإجراءات والسياسات والإيديولوجية	قصير المدى	استخدام القوانين ،اللوائح والإجراءات الاعتراضية	التحرك في اتجاه واحد	المسايرة والتوافق الوقتي

المصدر: السيد عليوة وآخرون،" إدارة التغيير و مواجهة الأزمات"، دار الأمين ،القاهرة، 2005 ،ص 34.

يوضح الجدول السابق استراتيجيات التغيير التنظيمي و النتائج المنتظرة عن تطبيق كل إستراتيجية والذي يؤكد أن عملية إحداث التغيير التنظيمي سواء كانت محددة أو واسعة إنما تتوقف على قبول الأفراد والجماعات لها و مدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية وفي هذا المقام نقول أن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بهذه العملية هو أثر هذا التغيير على توجهات الأفراد، إذ غالبا ما يتصرف الأفراد

(1)-Schermerhon (John R) et Schappell (David), Op cit , P342.
(2)-Schermerhon (John. R).et autres, "comportement humain et Organisation", Op cit, P504.

بوحي الدوافع و الاتجاهات و الخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية اتجاه أي عملية تغيير، لذا على الإدارة حينما تتعامل مع الأفراد أثناء استخدامها لاستراتيجيات التغيير المختلفة أن تراعي ظروف هؤلاء الأفراد و أن تنظر إلى سلوكياتهم المختلفة اتجاه عملية التغيير.

ثالثا: اختيار إستراتيجية التغيير

من أهم العوامل المؤثرة في قرار اختيار إستراتيجية التغيير المناسبة هي: (1)

1- أهداف التغيير: يعتبر تحديد أهداف التغيير التنظيمي من أهم وأصعب جوانب عملية التغيير، وفي عملية تحديد الأهداف يجب الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف، إذا أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الإدارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التغيير، ولا يقل مضمون الأهداف أهمية عن طريقة تحديدها،ومن الأمور الأخرى المتعلقة بأهداف التغيير هي درجة الإلحاح، وإمكانية تحقيقها.

2- الجهة المستهدفة: يستهدف التغيير التنظيمي أحد الجهات التالية (أو الجهتين أو جميعها) وهي الفرد، الجماعة، والمنظمة، مع أن التغيير على المدى البعيد سيتناول الجهات الثلاث، ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار إستراتيجية التغيير.

3- الموارد المتاحة: تتطلب عملية التغيير توفر الموارد لتنفيذه،متابعته، تقويم نتائجه والحفاظ على استمراريته، وتشمل الموارد اللازمة على القوى العاملة، المال، الأجهزة، المعرفة والخبرة،الوقت وكذلك الإرادة والنية الحسنة والثقة وغيرها،وتتطلب كل إستراتيجية مزيجا مختلفا مما تتطلبه الإستراتيجيات الأخرى.

4- الفرص المواتية والقيود: من الأمور الواجب تقييمها الإمكانيات والفرص المتاحة التي يمكن أن تساعد على عملية التغيير، وكذلك القيود والمحددات التي يمكن أن تعيق عملية التغيير، فكل إستراتيجية تتطلب مزيجا مختلفا من الموارد والظروف المفضلة. (2)

5- وسيط التغيير: عند اختيار الإستراتيجية لابد من تحديد العلاقة بين وسيط التغيير والمنظمة التي يحاول الوسيط مساعدتها، وتختلف طبيعة هذه العلاقة باختلاف الظروف، وكذات تحديد مدى مشاركة أفراد المنظمة في عملية التغيير.

وعليه يتطلب تبني خيار المواجهة القوة والقدرة على إحداث تغييرات تساوي سرعتها أو تفوق سرعة التغيرات الحادثة في العالم الخارجي، وليس أي تغيير تقوم به المنظمة يعود عليها بالنجاح ولكن يعود عليها بالنجاح فقط ذلك التغيير المخطط القائم على دراسة معمقة لبيئة المنظمة وتقييم أدائها الفعلي وتحديد الآليات المناسبة لتحسينه للوصول إلى التميز في الأداء والذي يحقق للمنظمة النجاح.

---

(1)- حسين حريم، مرجع سبق ذكره،ص ص 292-294.

(2)- محمد الصرفي، مرجع سبق ذكره،ص90.

المطلب الثاني: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها

تتفاوت وجهات نظر المنظمات حول مقاومة التغيير، بين من تعتبر المقاومة عائقا يقف أمام التغيير يجب التغلب عليها، وبين من تعتبرها فرصة لتعديل برامج التغيير لكي تصبح أكثر نجاحا،وفي الحالتين يجب على المنظمة دراسة مقاومة التغيير، والبحث في معوقات التغيير الأخرى.

أولا: تعريف مقاومة التغيير التنظيمي

يقابل الأفراد والمجموعات عملية التغيير التنظيمي –باعتبارهم أول المتأثرين بها– بردود فعل مختلفة باختلاف تفهمهم ومشاركتهم، والانعكاسات التي تنعكس عليهم وطريقة تسيير هذه العملية، فقد يقابل الأفراد والجماعات عمليات التغيير بالقبول فيساهمون في إنجاحها بتعاونهم أو قد يلتزمون الحياد وقد يقاومون هذه العملية لعدة أسباب و يمكن تعريف مقاومة التغيير التنظيمي من خلال استعراض بعض التعاريف الآتية:

1- تعرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها:" ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم". [1]

2- وتعني أيضا "وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين الأداء وزيادة فعالية المنظمة". [2]

3- وحسب **Collerette &Delisle** فمقاومة التغيير هي:" التعبير الصريح أو الضمني، الواعي أو غير الواعي من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص لردود الأفعال السلبية عند إحداث تغيير ما".[3]

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن مقاومة التغيير التنظيمي هي " امتناع الأفراد عن تغيير حقيقي أو متوقع أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة بدافع الخوف من الانتقال إلى أوضاع أخرى، محاولة منهم المحافظة على الوضع القائم لاعتقادهم أنه الأفضل"؛ ولا شكّ أنّ قدرة الإدارة على التغلّب مبكّرا على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب لعملية التغيير، إن ما تحتاج المنظمة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة.

و ليست وحدها مقاومة التغيير هي التي تعيق نجاح عملية التغيير، فهناك العديد من المعوقات الأخرى يجب الإشارة إليها قبل التطرق إلى مقاومة التغيير، وفيما يلي جملة من أهم هذه المعوقات:

- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.
- سوء القيادة أو القيادة غير الملائمة.
- تجاهل الواقع وما يحدث من تغيرات في العالم.

---

[1]-خليل محمد حسن الشماع، خضر كاظم محمود، مرجع سبق ذكره ، ص385.

[2]-صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي،"الإدارة والأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دار وائل للنشر،عمان، 2007، ص399.

[3]-Bariel, (Céline) , " La résistance au changement, centre d'étude en Tansformation des Organisations service de l'enseignement du management ", HEC Montréal, Cahier N°04. 10 août 2004, P03.

- الإدارة السيئة لمشروع التغيير.
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل.
- عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل.
- صعوبة تغيير بعض القيم والأنماط السلوكية.

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

إن مع ازدياد شدة المقاومة في جميع مستويات وأجزاء المنظمة فإن نسبة احتمال نجاح التغيير تصبح محدودة جدا ولا تكاد تذكر، ومن هنا لابد على قادة التغيير من معرفة الأسباب التي تدفع الأفراد والمجموعات إلى مقاومة التغيير كخطوة أولى في سبيل التغلب على هذه المقاومة وإيجاد حلول لها ومن تم تجاوز عقبة ردود الفعل السلبية إزاء التغيير من قبل الموظفين و العمال، ومن هذه الأسباب: [1]

- قد يرى بعض الأفراد أن التغيير ليس حالة طبيعية، وأن الأمور لا تسير على ما يرام مما يشكل لهم حالة من القلق اتجاه التغيير المترقب.
- معظم الأفراد يتعودون على الطريقة التي تسير بها المنظمة وليس لديهم ميل لتغييرها.
- قد لا يقدم الأشخاص الذين يتبنون التغيير الأدلة الكافية التي تثبت أن التغيير سيعود بالمنفعة على جميع الأفراد وعلى المنظمة.
- بعض الأفراد والجماعات قد يرون أن التغيير في المنظمة سيكون مفيدا لأطراف أخرى وليس مفيدا لهم.
- قد يكون الوقت غير مناسب للتغيير، نظرا لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبولهم.
- شعور لدى أفراد المنظمة، بأنهم ليسو بمستوى التحديات الجديدة التي يواجهونها، أي أن لديهم ضعف في الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير.
- مقاومة التغيير من طرف بعض الأفراد والجماعات، قد تظهر في المنظمة من منطلق شكهم في نوايا قادة التغيير.
- بعض الأشخاص يستفيدون من المحافظة على الوضع الحالي للمنظمة، في حين أن التغيير يجعلهم يخسرون الامتيازات الحالية أو يقللها.
- نقص المعلومات يؤدي إلى خلق الغموض لدى الأفراد، حيث ذلك يمنع من معرفة كيفية التغيير و إلى ماذا يهدف.
- هناك أشخاص آخرين يرفضون التغيير لأنه يحملهم المزيد من الأعباء، أو يتطلب منهم معارف ومهارات جديدة لا يمتلكونها ، أي أنهم يرون التغيير في هذه الحالة تهديدا لهم.

---

[1]- بومين بلكبير،" إدارة التغيير كمتطلب لنجاح مشروع تأهيل المؤسسات بالجزائر"، من موقع www.Ituarabic.org بتاريخ 28-03-2011 على الساعة 12:30.

وعليه إن كثيرا من التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة يتضمن تعديلا في الإستراتيجية، مما يؤدي إلى تأثر المنظمة بأكملها بهذا التغيير وهذا يتسبب في مواجهة تحديات للقيم المتعارف عليها لدى الأفراد.

ثالثا: العوامل التي تزيد مقاومة التغيير التنظيمي

يمكن حصر العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير التنظيمي بالنقاط الآتية: [1]

- فرض التغيير على الأفراد والجماعات وهنا يكون مثيرا للمعارضة لأنهم يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم، بعكس التغيير الذي يتم بناءا على طلبهم، حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.
- التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير حيث يعمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير؛ ولقد أوضحت دراسات عديدة أن استقطاب التنظيم غير الرسمي واكتساب ثقة قياداته قد أدى إلى إحداث تغييرات رئيسية لم يكن من الممكن القيام بها بالاعتماد على التنظيم الرسمي.
- تشكل رأي جماعي ضد التغيير حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد، لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.

وعليه على الإدارة أن تتفهم أنه من المحتمل أو غالبا ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم، لعدم استعدادهم لقبول التغيير، فعلى الرغم من وجود الكثير من المبررات للتغيير في مختلف المنظمات، إلا أن القوى البشرية التي يستند عليها التغيير ويتوجه إليها قد تبدي مقاومة وردود أفعال قد تؤثر على فاعلية التغيير ومستقبله ومدى الالتزام به، وهذا يتطلب جهودا كبيرة وتحضير متقن للعملية التغيرية، لإقناعها بجدوى التغيير وأهميته وعدم تعارضه مع مصالحها الخاصة حتى تتقبله و تتبناه.

المطلب الثالث: أشكال مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها

يواجه التغيير مقاومة كبيرة في تنفيذه، وإذا كان رفضه يستند إلى أساس منطقي، فإنه في أحيان أخرى يقاوم على أسس غير منطقية، و يمكن أن تأخذ مقاومة التغيير في المنظمة أشكالا عديدة، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والأضرار التي يلحقها به، كما تتوقف على ظروف الموقف وبالتالي لابد من معرفة كيفية التغلب عليها، وقد تكون لهذه المقاومة نواحي إيجابية.

أولا: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

ليس بالضرورة أن تظهر المقاومة بأسلوب موحد، فقد تكون هذه الأخيرة ظاهرة وواضحة وسريعة وتتجلى مظاهرها في التهديد بالإضراب، الشكاوى، تخفيض الإنتاج، وقد تمتد إلى الاستقالة،

[1]- محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره،ص114.

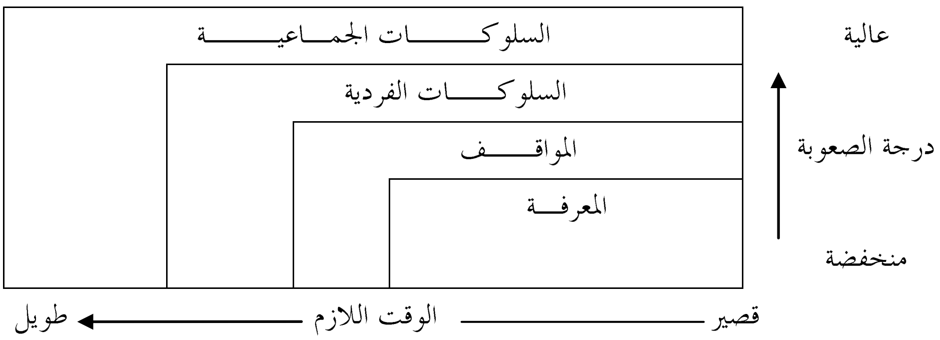
ولكن التحدي الأكبر الذي تواجهه الإدارة هو المقاومة غير ظاهرة أو المؤجلة والتي تكون في شكل عدم الولاء للمنظمة أو انعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب عن العمل، دوران العمل[1].

و يمكن لمقاومة التغيير التنظيمي أن تأخذ الأشكال الآتية: [2]

- زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير.
- ضغوط داخل جماعة العمل، والتي تنتج عنها أداء منخفض وصدام بين الجماعات.
- زيادة الميل نحو الإتحاد وأنشطة نقابات العمل
- تقليل الالتزام للمنظمة.
- انتشار الصدمات التي تنتج عن الاستياء من الأوضاع الجديدة.
- زيادة معدلات الغياب والتأخير، أو حتى تخريب نظم الإنتاج.
- ويمكن أن تأخذ مقاومة التغيير شكل المعارضة الحادة لفكرة معينة، وعدم التعاون أو عدم حضور الاجتماعات، والصمت وعدم التفاعل، وحجب المعلومات وتأخير وصولها.

قد يؤدي التغيير إلى الحد الأدنى من ردود الفعل في وقت إحداثه وبالتالي فإن تأخر رد الفعل يجعل من الصعب الربط بين المقاومة ورد الفعل اتجاهها، فقد لا تظهر المقاومة إلا بعد أسابيع أو أشهر أو حتى سنوات، وبالتالي يحدث أن تتراكم ردود الفعل اتجاه التغيير وتتفجر فيما بعد بسبب تغيير بسيط لا يستحق كل ذلك، وفي الحقيقة فإن الذي يحدث هو استجابة لتراكمات نتيجة لتغييرات سابقة. والشكل رقم (05) يبين مجالات التغيير والوقت اللازم لتحقيقها والذي يؤكد أهمية السلوكيات الفردية والجماعية في عملية التغيير بالنظر لصعوبة تغييرها.

الشكل رقم (05):العلاقة بين مجالات التغيير ومدة تحقيقها



Source : schermerhome (john.r) et autres ,op cit,p41.

ومن الشكل رقم (05) نستنتج أن جانب اكتساب المعرفة يتطلب وقت قصير وبالتالي درجة صعوبة التغيير بالاعتماد على هذا الجانب منخفضة بالمقارنة مع تغيير السلوكيات الفردية والجماعية والتي تتطلب وقت طويل وبالتالي لابد من قادة التغيير في المنظمات الاهتمام بالجوانب الإنسانية في المنظمة.

---

[1]-BARIEL (Céline), Op cit,.

[2]- نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سبق ذكره،ص315.

ثانيا: النواحي الإيجابية لمقاومة التغيير التنظيمي

لا يجب النظر إلى كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية أم جماعية على أنها سيئة بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية الآتية: [1]

- تؤدي مقاومة التغيير في المنظمة إلى إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارته بشكل أفضل.
- تكشف مقاومة التغيير التنظيمي عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- تكشف مقاومة التغيير عن نقاط الضعف في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

ومن الفوائد المحتملة أيضا للمقاومة ما يلي: [2]

- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية للتأكد من أنها مناسبة.
- الكشف عن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة.
- توفر المقاومة متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجعهم على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بشكل أفضل.

نستنتج من هذا بأن ردود أفعال الأشخاص الناجمة عن التغييرات تختلف عمن حولهم، حيث تتدرج من القبول إلى المقاومة والرفض، لذا يجب أن تتعرف المنظمة على أسباب مقاومة التغيير ومصادر هذه المقاومة وكيفية التعامل معها، لان طبيعة الأفراد تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة ، ولكن ما يرفضه هي الإجراءات التي يمر بها التغيير، والأساليب المستخدمة في ذلك، والظروف المحيطة بهذا التغيير.

ثالثا: متطلبات التعامل مع مقاومة التغيير

إن مع زيادة شدة مقاومة التغيير في المنظمة فإن احتمالات نجاحه تصبح محدودة ومن هنا يجب على الإدارة أو القائد السعي بجد وبذل الجهود لتخفيف المقاومة ،ومن الضروري الاستعداد لها بكافة الخطط والأساليب لمواجهتها ،ومن الأحسن على المنظمة أن تمهد للتغيير في الوسط الداخلي ، حتى تتجنب الصعاب التي قد تحدث جراء هذه المقاومة ،وفيما يلي الأساليب العامة لتقليص مقاومة التغيير: [3]

---

[1]- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره،ص43.

[2]- حسن حريم، مرجع سبق ذكره،ص297.

[3]- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره،ص ص 358-359.

1- التعليم والاتصال: هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة عند قصور المعلومات عن التغيير أو التحليل الخاطئ لها، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات فإنهم سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

2- المشاركة: يصعب على الفرد معارضة قرار شارك في صياغته، وعليه من الأفضل إشراك الأفراد المتوقع مقاومتهم للتغيير في صناعة القرارات ذات العلاقة، مما يجعلهم أكثر فهم لأسباب التغيير، خفض حالة الخوف من فقدان المصالح الشخصية والعلاقات الاجتماعية، وتعطي المشاركة في صناعة القرار الفرصة للأفراد في إبداء آراء للآخرين(1).

3- التسهيل والدعم: تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات التكيف، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا، بالإضافة إلى تكلفتها الغالية.

4- التفاوض والاتفاق: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تضررت بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وفي نفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، وتعتبر هذه الطريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة، إلا أنه من الممكن أن تكون مكلفة.

5- الاستغلال: وبموجب هذه الطريقة يتم وضع شخص أو مجموعة من الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقتهم على عملية التغيير، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة، أما سلبياتها فإنها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

6- الإجبار الكامن والظاهر: حيث يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو حرمانهم من الترقية، أو التنقل، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة، وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة، وفي نفس الوقت قد تؤدي إلى استياء العاملين من القائمين على التغيير.

وعليه إن كان لا مفر من مقاومة التغيير إلا أن المنظمة الواعية تستطيع أن تسيطر على الأمر وتقلل هذه المقاومة بشرح مزايا التغيير للعاملين و إشاعة الثقة بين المنظمة و العاملين و المشاركة وعقد اللقاءات و الاجتماعات و التركيز على الأفراد الأكثر ولاء للتطوير و تحفيزهم(و هم مي يطلق عليهم أهل الثقة) و خلق المناخ المساعد على التغيير ،التدريب ، الإقناع، واستخدام القوة أحيانا.

(1)- سنان غالب المرهضي، مرجع سبق ذكره،ص196.

رابعا: تحليل مجال القوى للتغيير التنظيمي

يؤثر على ظاهرة أو مجال التغيير التنظيمي قوى مختلفة: أولها قوة دافعة للتغيير، وثانيها القوى المضادة للتغيير وهناك تحليل يهتم بضمهما معا ، و هم تحليل مجال القوى (و يطلق عليه أحيانا تحليل قوى المجال، أو تحليل قوى الموقف) و بصورة أخرى ، فان تحليل مجال القوى هو تحليل يضع في الحسبان كافة الأسباب الدافعة في اتجاه التغيير التنظيمي ، و أيضا الأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير[1] ؛و لقد أوضحنا سابقا هذه القوى و قد قام بابتكار هذا التحليل Kurt Lewin.

وعند قيام الإدارة العليا و المسئولين عن التغيير بتحليل هاتين المجموعتين يتحدد مصير التغيير التنظيمي فإذا كانت القوى الدافعة للتغيير أقوى من تلك المضادة للتغيير اقتنعت الإدارة العليا والقائمون على التغيير بضرورته أما إذا كانت القوى المضادة (أي قوى مقاومة التغيير) أقوى واجهت المنظمة عقبات، عليها أن تعالجها من خلال استخدام طرق تقليل و تخفيف مقاومة التغيير، ولو أردنا أن نرسم مخططا لهذا لاستطعنا أن نخلص إلى ما يلي:

1- ترسم القوى من اتجاه التغيير من أسف إلى أعلى على اعتبار أنها تتجه إلى أعلى أو إلى النجاح في التطوير.

2- ترسم القوى و الأسباب الخاصة بمقاومة التغيير من أعلى إلى أسفل، على اعتبار أنها تتجه إلى أسفل أو أنها تقلل من النجاح في التطوير.

3- ترسم أساليب تقليل المقاومة للتغيير في شكل سلم متجه من أسفل إلى أعلى و يعني أن حسن استخدام هذه الأساليب سيؤدي إلى :

- زيادة القوى و الأسباب الدافعة للتطوير (من الأسفل لأعلى) .
- انخفاض القوى و الأسباب الخاصة بمقاومة التغيير.
- زيادة احتمال النجاح في التغيير التنظيمي.

المبحث الرابع: المداخل الإستراتيجية للتغيير التنظيمي

تعيش المنظمات اليوم في ظل محيط يتميز بالديناميكية المستمرة، مما أدى إلى صعوبة تكيفها و استمرارها ،مما يجعل ما اعتادته إدارة المنظمة من مفاهيم ،أساليب ، نظم وممارسات غير متناسبة ولا متوافقة مع هذه المستجدات، ومن هنا يصبح منطق تغيير وتطوير الأداء الكلي للمنظمة يعتمد على منهج تحديثي شامل يقوم على فلسفة وتوجهات مغايرة تماما، ويستهدف نتائج وانجازات تفوق كثيرا ما كانت تقتنع به الإدارة سابقا ولهذا يتم التركيز على مداخل عديدة تعمل على إحداث التغيير الشامل؛ وهذا ما سنتطرق إليها في هذا المبحث.

---

[1] – رابح درواش،" مقاومة التغيير في التنظيمات – الأسباب و العوامل–"، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 19.18 ماي 2011.

المطلب الأول: دراسة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها من أجل تحسين أدائها، وفي ظل زيادة عدد المنظمات على اختلاف أنواعها، فقد أصبح لزاما على المنظمات العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة وإحداث تغيير تنظيمي داخلها لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة، الذي لن يقبل إلاّ المنظمات التي تتميز بالجودة في منتجاتها.

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من تعدد تعاريف مصطلح إدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة الاستخدام والتطبيق المستمر،إلا أن هناك قاسما مشتركا يجمع بينهم هو تحري حاجات ورغبات وتوقعات الأفراد والتوافق معها من خلال الجهود والتطوير المستمر على مستوى المنظمة ككل.

يعرف" سيهكتر Sehcter " إدارة الجودة الشاملة بأنها: " خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد المنظمة بشكل مستمر، لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن".[1] ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن إلى إدارة الجودة الشاملة ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف واتخاذ القرارات.

أما ستيفن كوهن و رونالد براند (STEPHEN K & RONALD B) فيعرفانها:"بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر ، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءا بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له".[2]

وعرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية وهياكل عامة مصممة لتحسين ربحية المنظمات خلال عمليات تحسين مستمر لجميع أوجه مجالات الوظائف المختلفة بالمنظمة بما في ذلك وظائف الإدارة الرئيسية. [3]

وعليه تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات والتي تقوم على مجموعة من المبادئ والتي يمكن لأي منظمة أن تطبقها من أجل تحقيق أحسن أداء ممكن، تحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي في ظل الارتفاع الكبير في عدد منظمات الأعمال على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها.

---

(1)- فريد عبد الفتاح زين الدين، " تخطيط ومراقبة الإنتاج ـــ مدخل إدارة الجودة ـــ "،جامعة الزقازيق،1997،ص532.

(2) – موسى اللوزي ،مرجع سبق ذكره، ص253.

(3)- سعيد يس عامر، "إستراتيجية التغيير وتطوير منظمات الأعمال –إدارة القرن 21-"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري،القاهرة، 1997، ص 305.

ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تسعى المنظمة من خلال إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها:[1]

– **تنمية الموارد البشرية والكفاءات:** بالتركيز على استمرارية التدريب واكتساب المعرفة وتطبيقها ضمن مجالات العمل المختلفة، بما يؤدي إلى تثمين القدرات البشرية والكفاءات الأساسية بغية تنمية المزايا التنافسية.

– **زيادة إنتاجية عناصر المنظمة:** ترتكز إدارة الجودة الشاملة على أن الجودة مسؤولية مجمل الموارد البشرية والكفاءات في المنظمة، لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه عن طريق تحسيس الأفراد العاملين بمسؤولية معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية بينهم.

– **تحسين كفاءة المنظمة:** من خلال إرضاء العملاء والتفوق والتميز على باقي المنافسين وزيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات التنافسية.

– **تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق:** إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا على زيادة المبيعات، وبالتالي تؤدي إلى زيادة الربحية وحصة المنظمة السوقية، وامتلاك الميزة التنافسية.

فإدارة الجودة الشاملة هي عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني مع كل أفرادها لانجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة للإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل ومن خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهذر في المنظمة ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي إحداث تغيير تنظيمي يأتي عن طريق قرار استراتيجي يتم اتخاذه من طرف الإدارة العليا بالمنظمة ويتبناه جميع العاملين ، لذلك يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار عن قناعة و بدعم من الإدارة العليا ، ليشمل كل الوظائف في المنظمة فالجودة ليست حكرا على وظيفة معينة ،و إدارة الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة، بل يتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمنظمة ككلّ، بمعنى أنّ الجودة تندمج في ثقافة المنظمة، وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة أسلوب للتغيير التنظيمي داخل منظمات الأعمال.

ثالثا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وتتمثل في:[2]

---

(1)– سملالي يحضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – مدخل الجودة والمعرفة –"،أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير،جامعة الجزائر ،2005 ، ص196.

(2) – نفس المرجع السابق.

1- التركيز على الزبون: إن هذا التركيز لا يقتصر على الزبائن الخارجيين للمنظمة الذين تكرس كل وقتها وجهودها من أجل تحفيزهم على شراء منتجاتها، بل يشمل هذا التركيز أيضا على العاملين داخل المنظمة، وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

2- التركيز على العمليات والنتائج معا: فالنتائج السلبية تعتبر مؤشرا لعدم الجودة في العمليات ذاتها ومن ثم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل.

3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: وأعمال هذا المبدأ تتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء، ومن خلال جودة المنتجات يمكن تلبية احتياجات الزبائن.

4- تعبئة خبرات القوى العاملة (تدعيم الأفراد): تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية أن القوى العاملة تتكون من أفراد لا يهمهم سوى الحصول على الأجر، ولكن في ظل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو أحد الطرق التي يمكن مكافأة العاملين بها. فلقد أثبتت الدراسات أن العاملين لا يعتبرون الأجر هو الحافز الوحيد بل يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء ومن ثم يجب إشعارهم بذلك.

5- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: القرار عبارة عن اختيار يتم بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة وهو اختيار البديل الأفضل للوصول إلى الأهداف، وتتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوم مؤسس لحل المشكلات من خلال فرص التحسين يشترك في تنفيذه الجميع من مديرين وعمال وزبائن من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات وهو ما يجب أن يعتمد جهاز كفء للمعلومات، يسمى نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة. [1]

6- التغذية العكسية: إن التغذية العكسية عبارة عن معلومات مرتدة من كفاءة وفاعلية المخرجات حتى يتم الاستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات ايجابية أو يتم التغيير إذا كانت المعلومات سلبية؛ من هنا فإن إدارة المعلومات تعتبر التحدي الأكبر لما لها من علاقة وطيدة في تحسين الجودة للسلعة أو الخدمة، مما يشكل إسهاما في الجودة الشاملة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن برنامج إدارة الجودة الشاملة قد لا يكتب له النجاح ، مهما يسرت له إمكانيات تقنية أو مالية إذا ما غيب دور المورد البشري فيه، فالجودة تبدأ وتنتهي بالأفراد فهم الذين يديرون العملية وينسقون عمل الأنظمة، وهي بذات الوقت تعبير عن التفوق الإنساني، وبالتالي فان جهود تحسينها ينبغي أن تركز أكثر على الأفراد بدلا من الأساليب والآلات، لذا تحرص برامج إدارة الجودة الشاملة على إتاحة الفرصة لكل فرد للاشتراك والمساهمة وتطوير الإحساس بالملكية، فقد انتقلت تطبيقاتها من المنظمات الصناعية إلى منظمات الرعاية الصحية، المعاهد والمؤسسات التعليمية وحتى المنظمات غير الهادفة للربح.

---

[1]- بومدين يوسف، "دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية" ،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير،جامعة الجزائر ،2006، ص95-96.

ويتبلور دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية صنع القرارات، بناء العلاقات مع الزبون وإجراء التغييرات في تصميم العمل حيث أن متضمنات إدارة الجودة الشاملة بشأن المورد البشري مهمة إذ أن الأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالبا ما تأتي من العاملين، فضلا عن مشاركتهم في حل المشكلات، وهناك توجها متزايد لإعطاء مزيد من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلال تحديد هدف لكل فرد يسعى لتحقيقه، وهو الوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبون وتقديم مقترحات لتحسين جميع أوجه العملية، والاشتراك مع الإدارة بالمعرفة المتخصصة.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي

تسعى المنظمة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجياتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفعالة، ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة التي تعد الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وأساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة، ويعد تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة من أهم وأنجح الأساليب الإدارية الحديثة، والتي تعني بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المنظمة.

وإدارة المعرفة كإستراتيجية للتحول أو إدارة التغيير التنظيمي هي أسلوب لتحسين العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة دون أية موارد جديدة.

أولا: مفهوم إدارة المعرفة

إن التعامل مع أي مفهوم يتطلب تحديده خاصة إذا تعلق الأمر بمفهوم كالمعرفة، التي تمثل ناتج نشاط العقل الإنساني، و تشمل على حقائق ، تقنيات ، نظريات ، مفاهيم ، قوانين ،أطر، نماذج وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني مهما كان مستواه العلمي و الفكري.

و لإدارة المعرفة عدد كبير من التعاريف التي نحاول من خلالها أن نحدد معالمها بدقة:

حيث عرفت بأنها: " تعنى بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي ".[1]

وهي " تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة تتعلق بإيجاد ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف تعظيم قيمة المنظمة من خلال تحسين الكفاءة الفردية والتعاون في العمل لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".[2]

---

[1]- إبراهيم الحلوف الملكاوي،" إدارة المعرفة"،"الممارسات والمفاهيم" ،ط.1، مؤسسة الوراق،الأردن، 2007 ،ص: 79.

[2]- عبد الستار العلي وآخرون،" مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ،2006، ص: 26.

كما تعرف أيضا بأنها " القيام بالنشاطات المعنية باكتشاف(بناء المعرفة) ،المحافظة عليها ،تقاسمها وتطبيقها من أجل تعزيز تأثير المعرفة على تحقيق الأهداف بطريقة أقل تكلفة وهكذا تعتمد إدارة المعرفة على أربع عمليات وهي اكتشاف، المحافظة على المعرفة، تقاسم، تطبيق المعرفة ".[1]

ويجمع الكتاب والباحثين على أن بناء المعرفة هي العملية أو الخطوة الأولى والأهم في إدارة المعرفة وينظر كثير من الكتاب والباحثين إلى اعتبار بناء المعرفة التنظيمية هي أساسا عملية اجتماعية متمثلة في التفاعل الاجتماعي (الاتصال) والعلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة من خلال عمليتين وهما الضم(أو الدمج) والتبادل، فيما يخص الضم فإن بناء وتكوين رأس المال المعرفي في المنظمة يتم من خلال ضم ودمج الموارد المعرفية لدى الجماعات والأفراد في المنظمة، أما بالنسبة للتبادل فحيثما كانت الموارد متواجدة لدى أطراف وجهات متنوعة يصبح التبادل فيما بين هذه الأطراف مطلوبا لضم ودمج الموارد، ولما كان رأس المال المعرفي يبنى بشكل عام من خلال عملية ضم ودمج معارف وخبرات أطراف متعددة فهو أيضا يعتمد على التبادل المعرفي بين هذه الأطراف، هذا ويتم ضم الموارد في نفس الوقت الذي يتم فيه تبادلها.

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

إن التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف ، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي و يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:[2]

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولد عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم .
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

---

[1]– حسين حريم، رشاد الساعد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية" ،الملتقى العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25 مارس 2005 ، ص:12.

[2]– محمد عواد أحمد الزيادات،" اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة "،دارا لصفاء للنشر والتوزيع، عمان،2008 ،ص60.

و على اعتبا ر أن الموارد الملموسة تتواجد داخل أو في محيط المنظمة، فان الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة، لما قد تتوفر من فرص للمنظمة المنافسة في تقليدها، أو الحصول عليها ضمن اجل زمني معين ، من هذا المنطلق اتجه تركيز المفكرين على خلق القيمة المضافة و تحقيق الميزة التنافسية الدائمة ، يكتسبن قوة و ديمومة أطول ، إذا اعتمد على الموارد غير الملموسة المجردة ، فهذه الموارد لا يمكن إيجاد بديل لها نظرا لطابعها الضمني ، تكونت نتيجة تدريب تنظيمي ، مما يعني أن المورد لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة ومنه تغيير تنظيمي فعال مرتبط بالمفاهيم المعقدة والمعارف الموجودة، والتي تنشئها المنظمة ، وعلى اعتبار أن إدارة المعرفة ،هي مورد داخلي للمنظمة ، فهي من أندر الموارد التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية لها.

ثالثا: أبعاد إدارة المعرفة

تتضح أهمية المعرفة كونها من أكثر إمكانات المنظمات في التعامل مع المشكلات والفرص التنظيمية، كما تبرز أهمية إدارتها كي تبقى المنظمة ضمن إطار التنافس وتتمثل أبعاد إدارة المعرفة فيما يلي:[(1)]

- **البعد التكنولوجي:** يرتبط بمجموع المعارف التقنية والتكنولوجية من برمجيات والوسائل المشكلة للبنيات التحتية، والتي تعتبر دعامة لتجسيد إدارة المعرفة.
- **البعد الاقتصادي الاستراتيجي:** يتعلق بالمحيط التنافسي للمنظمة الذي فرضته عولمة المبادلات مما يعني بحث المنظمة عن معايير للتنمية الدائمة وإدماج أكبر لرأس المال البشري.
- **البعد التنظيمي:** هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.[(2)]
- **البعد الاجتماعي:** هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

ويشير البعض إلى أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي:[(3)]

- **البعد الأول التركيز على الأفراد:** يجري هنا التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.

---

(1)–فريد كورتل– موساوي زهية ،" الإدارة الفعالة للمعرفة– مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد–" ،المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة،جامعة الزيتونة، 23-2005/04/25.

(2)– علي عبد الله، بوسهوة نذير،" دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع في المنظمة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 19.18 ماي 2011.

(3)– نفس المرجع السابق.

– **البعد الثاني التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات:** يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، واستخداماتها.

– **البعد الثالث التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري:** ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.

– **البعد الرابع التركيز على فعالية المنظمة:** يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية.

إن التميز الحقيقي و قوة المنظمة يكمن في قدرتها على تشجيع أفرادها لتبادل، و تقاسم المعرفة فيما بينهم ، حيث تتجسد من خلاله قوة المعرفة المشتركة ما يجعل المنظمة تعمل من خلال مزيج كلي للمعرفة المتاحة بها و استفادة شاملة ،كما أن نشر المعرفة يؤدي إلى تطبيقها في الوقت المناسب، و في المكان المناسب ، و تفادي الأخطاء السابقة .

رغم هذه الأهمية المولاة لعملية النشر و التشارك في المعرفة ، إلا أنها تصطدم ببعض العقبات ، كالهرمية الصارمة في إدارة المنظمة، مما يجعل العامل لا يستفيد من فرصة للتبادل المعرفي ، كذلك ثقافة المنظمة المبنية على أنه لا مبرر لتقاسم المعرفة ، إضافة إلى سلوكيات الموظفين التي لا تساعد على نشر هذه المعرفة مثل فقدان الثقة .

تمثل المنظمات اليابانية نموذجا لنشر المعرفة و تقاسمها من خلال الدعوات إلى العشاء ، إنشاء قاعات المحادثة ، إضافة إلى ظهور ما يسمى بمجموعات العمل **les communites pratiques** ، والتي تلعب دور أساسي في تبادل الخبرات ، و مجموعات العمل هي مجمعات تتكون من فردين فأكثر، و تتفاعل فيما بينها في إطار علاقات اجتماعية ، لا ترتبط بالمدى الزمني، و لا المكاني للمنظمة ، تساهم بشكل كبير في تطوير أفكار، و وممارسات موظفي المنظمة ، لكن نجاح هذه المجموعات يتوقف على عدة عوامل من بينها ، الثقة المتبادلة مابينهم بالنسبة لتبادل المعارف ، ومدى التفتح و التقبل لأفكار الآخرين ، دور التكنولوجيات في الترسيخ لهذا النوع من التنظيمات ، فالشبكة الداخلية مثلا intranet تحقق تقاسم و تبادل فوري للمعارف، وجود قيمة حقيقية لأفراد المجموعة ، فهناك مثلا بعض المنظمات تقوم برصد مكافئات من اجل تقاسم المعرفة.

رابعا: عمليات إدارة المعرفة

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار اغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، ولقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وإن كان أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية وهي تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزنها، توزيعها و تطبيقها .

1. **تشخيص المعرفة :** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم؛ وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.(1)

2. **تحديد أهداف المعرفة :** تدرك المنظمات – لا سيما الصناعية منها – أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهدافا معينة، وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع و التطبيق.

3. **توليد المعرفة :** تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، أسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة والتي تحتاج المنظمة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة.

4. **خزن المعرفة :** باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار.(2)

5. **توزيع المعرفة :** المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع

---

(1) –صلاح الدين الكبيسي،"إدارة المعرفة"،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر،2005، ص 68.

(2)– نفس المرجع السابق،ص 76.

المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية:التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحريك، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:(1)

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت).
- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.

ومما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب .

6. **تطبيق المعرفة :** إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو ابرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، والتطبيق؛ إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة **بالحلقة المغلقة**، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية.
- مبادرات العمل.
- مقترحات الخبير الداخلي.
- التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.

ونخلص أن المعيار الحالي للتنافسية في المنظمات والذي يحقق التغيير الفعال أخذ ينتقل من المورد المادي إلى المورد المعرفي، و أن المعارف التنافسية هي أكثر فأكثر ناتجة عن التفاعلات ما بين المعارف الضمنية و الصريحة، و المحفزة على إنشاء معرفة جديدة ، و إن المعرفة المشتركة هي المعرفة التنافسية ؛ حيث أصبح التأسيس لنظام إدارة معرفة فعال و كفؤ في المنظمات هو التحدي الأكبر للمنظمات في المجتمع ما بعد الصناعة ، يستوجب إعطائه الأهمية المطلوبة من طرف مسئولي المنظمات و تحقيق التوازن مابين المدخل الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، و المدخل المعتمد على المورد البشري للمنظمة ،هذا التوازن هو الذي يحقق عملية تبني

(1) – صلاح الدين الكبيسي،مرجع سبق ذكره ،ص78،79.

المنظمة لمشروع إدارة المعرفة بنجاح وعليه فالمنظمة التي تنجح في تحقيق و اكتساب ميزة تنافسية وبالتالي تغيير تنظيمي ناجح ، هي التي تتمكن من تبني مشروع إدارة معرفة ، يحقق كل الشروط اللازمة للترسيخ لثقافة تنمية المعرفة باعتبارها عامل أساسي لنجاح المنظمة ، والسعي للإبداع المتواصل من خلال تبادل و تقاسم الخبرات بمختلف تصنيفاتها ، ضمن جو من العمل مبني على التفاهم و التنسيق و الثقة المتبادلة ، ما بين كل الأطراف .

المطلب الثالث: الإبداع كبعد جديد للتغيير في المنظمات الحديثة

لقد أصبح الإبداع سمة مميزة في المنظمات المعاصرة حيث أنه يقدم حلولا مثلى في عالم مليء بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد، فالتنافس الشديد بين المنظمات والتغير التقني بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية وضع المنظمات على المحك، الأمر الذي استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة، وفي هذه الحالة أصبح الإبداع وظيفة أساسية في المنظمات الحديثة وقد دعت الحاجة إلى الإبداع المنظمات إلى الاستجابة له بأشكال مختلفة، ومن هنا يمكن أن نعتبر الإبداع وجها آخر أو بعدا جديدا لعملية التغيير.

أولا: مفهوم الإبداع التنظيمي

يرجع الفضل في استعمال الإبداع لأول مرة في المجال الاقتصادي إلى المفكر الاقتصادي النيوكلاسيكي " جوزيف شومبيتر" كما يتضح في كتابه " نظرية التطور الاقتصادي" لسنة 1912 وقد عرف " جوزيف شومبيتر" الإبداع أنه الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه.

ولم يتفق المفكرين في تعريف واحد للإبداع، لذلك توجد عدة تعاريف للإبداع ندرج أهمها فيما يلي:

الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ في المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق داخل المنظمة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء ونتائج المنظمة[1]؛ويعرف كذلك على أنه: إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة....[2]

بناءا على ما سبق نرى أن الإبداع يعبر عن رؤية الفرد أو الجماعة أو المنظمة لظاهرة ما بطريقة جديدة وأصيلة، وبالتالي توليد أفكار، منتجات وأساليب غير مألوفة بإمكانها خلق قيمة مضافة للمنظمة وتقديم النفع للمجتمع ككل.

وبالنظر إلى هذا التعريف يمكن أن نلاحظ أربعة جوانب أساسية يتضمنها وهي:

1- أنه يمكن النظر إلى الإبداع باعتباره عملية تتم من قبل المنظمة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة.

---

(1)- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 304.

(2)- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص389.

2- أن هذه العملية تقود إلى منتج قد يكون فكرة أو سلوكاً أو منتج بشرط أن يتصف بالجدية.
3- أن هذا المنتج يمكن تبنيه من قبل العاملين أو فرضه عليهم من قبل أصحاب القرار.
4- أن هذا المنتج يجب أن يترتب عليه نوع من التغيير سواء في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة وإلا فلا يمكن اعتباره إبداعاً ذا نفع بالنسبة للمنظمة.

ونلاحظ أن الإبداع أصبح الآن من المتطلبات الأساسية لنجاح وبقاء واستمرارية أي منظمة لاسيما فيما نشهده حاليا في زمن العولمة، الانفتاحيات الاقتصادية، والمنافسات التي تفرض واقعا جديدا وتحديات على منظمات الأعمال من أجل بقائها.

وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة.[1]

و من الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع و تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة نجد مثلا التغيرات التكنولوجية و تغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي و السلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، و يكون ذلك من خلال الإبداع، و لكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الإنجاز و الطموح، فهي قد تكتشف و تتبنى طرقا و أساليب جديدة من خلال عمليات البحث، و لكي تحسن أداءها يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة و الاحتياط لمواجهتها، و هذا ما يعرف **بالإبداع المنظم** الذي يتضمن عمليات بحث و تقص مقصودة و منظمة عن التغيرات و التحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغيرات.

ثانيا: محفزات ومعوقات الإبداع التنظيمي

تعمل المنظمات على تهيئة بيئات إبداعية مستندة إلى العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري، والحد من المعوقات التي تواجهه انطلاقا من وعيها بأهمية الإبداع و عليه يرتبط الإبداع في المنظمة بعدة عوامل نلخصها فيما يلي:[2]

القيادة: تعتبر طبيعة القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمنظمة، بحيث أن المنظمات التي لها قادة يتمتعون بالصفات القيادية الكفاءة، وتعمل على تحفيز المشاركة تكون فيها القدرة على الإبداع عالية، لذلك يشجع النمط القيادي التعاوني الديمقراطي المجموعات على الإبداع،

---

(1) – علي عبد الله، بوسهوة نذير،مرجع سبق ذكره.

(2)–ناصر مراد– زياد أبو موسى ،" واقع الإبداع في المؤسسة " ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 19.18 ماي 2011، 5-6.

وقد دعمت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالمي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل.

الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيمي تأثير مباشر على مستوى القدرة على الإبداع في المنظمة وذلك من خلال الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم المنظمة سواء كانت بطريقة لامركزية أو مركزية، وكذلك سواء كانت ترتكز على الجهاز الاستشاري أو التنفيذي.

ثقافة المنظمة: تشكل ثقافة المنظمة كمؤثر على القدرة الإبداعية، وأصبح شيء مؤكد عند المختصين أن التغيير التنظيمي يشمل على التغيير الثقافي، وتشمل ثقافة المنظمة على المعتقدات والعادات والقيم الراسخة في المنظمة.

المحيط: يشكل المحيط مختلف المتغيرات الخارجية والتي تؤثر على قدرة المنظمة على الإبداع، مثل شدة المنافسة في السوق، ومستوى التطور التكنولوجي.

وتوجد عدة عوامل تعمل على تحفيز الإبداع وزيادة القدرة على الإبداع نلخصها فيما يلي:

- تدعيم وتشجيع الأفراد على طرح أفكارهم وآرائهم.
- وضع هيكل تنظيمي يشجع حرية التفكير وتنمية روح المبادرة والمشاركة واحترام أفكار العمال.
- الاعتراف بالفرو قات الفردية في المنظمة.
- مكافأة الأفراد لأفكارهم الإبداعية، وذلك من خلال حوافز مادية ومعنوية.
- تطور تكنولوجيا المعلومات والذي انعكس ايجابيا على أنشطة الإبداع والتطوير حيث تساهم الإنترنت مثلا في تقديم خدمات في مجال التصاميم والتحسين وغيرها في مختلف المنظمات.
- البحث والتطوير والذي يتعلق بتلك المجهودات الموجهة نحو زيادة المعرفة العلمية، واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي، مما يعمل على تحقيق الإبداع في المنتجات والأساليب.

إضافة إلى **التفكير الاستراتيجي** والذي يرتبط أساسا بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير و التغيير و التأقلم، وترتكز في ذلك على برامج التنبؤ التي تعتمد على تقنيات متطورة و كذا الإحصاء....

إن التفكير الإستراتيجي ينبع من الرؤية الواضحة و المشتركة، وكذا وعي الأفراد برسالة المنظمة ودورها و أهدافها الرئيسية، بالإضافة إلى ذلك فهو يهتم بإيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العاملين، وهو أمر ليس بالسهل، وقليلا ما يوجد مثله في الدول النامية و منظماتها، حيث يلاحظ أن جهود العاملين مبعثرة نتيجة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي، كما توجد فكرة لدى بعض المنظمات العربية تعتبر أن استمرار المدير في منصبه مرهون بوجود النزاع و التنافس غير النزيه، وكل هذا بسبب نقص الوعي التنظيمي و عدم وجود التوافق و الانسجام و التعاون بين أعضائها.

و التفكير الاستراتيجي هو أحد أسباب عجز المنظمات في الدول النامية عموما والعربية خصوصا، وأن مشكلة التخلف الإداري لا تكمن فقط في تقادم التشريعات و الهياكل التنظيمية، بل تكمن في تشتت الجهود و غياب الانتماء للمنظمة، وكل هذا سببه ضعف التفكير الاستراتيجي الذي يجعل العاملين لا يعطون اهتماما بتحقيق أهداف المنظمة و استراتيجياتها[1]؛ بناءا على ما سبق يمكن تحديد مفهوم إستراتيجية الإبداع أنه الاتجاه العام المستقبلي في إبداع المنتوج أو إبداع العملية الإنتاجية والذي يتم تحديده بما يتلائم مع ما تتمتع به المنظمة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو.وبالتالي يفترض على المنظمة أن تكون لها إستراتيجية للإبداع تتمكن من خلالها من مواجهة التحديات في البيئة الخارجية المتمثلة في اشتداد المنافسة بين المنظمات وندرة الموارد سواء منها المادية مثل المواد الأولية أو البشرية متمثلة بالاختصاصين والمهنيين ذوي المهارات العالية،فضلا عن التغييرات العلمية والتكنولوجية الأخرى.

رغم الحوافز السابقة إلا أنه يوجد عدة معوقات تحد من التفكير الإبداعي والتي يمكن تصنيفها إلى معوقات فردية وأخرى تنظيمية كما يلي:

المعوقات الفردية: والتي تتمثل فيما يلي:

- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والإحساس بعدم الأمان والخوف من الرؤساء.
- عدم القدرة على المغامرة وتحمل المخاطرة.
- الخوف من الخطأ أو الفشل.
- الميل إلى الاعتماد على الغير.

المعوقات التنظيمية: والتي تتمثل فيما يلي:

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، والذي يعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.
- المركزية الشديدة.
- الروتين المستمر والتزام الأفراد بأساليب عمل موحدة.
- عدم الترحيب بالتجديد والتمسك بالأنماط الثابتة في التنظيم وعلاقات العمل.
- نقص الموارد المالية والبشرية والتقنية مما يؤدي إلى تأخر المنظمة في مجال الإبداع.
- مقاومة التغيير بحيث هناك اتجاه في العديد من المنظمات لمقاومة التغيير، وإذا كان الإبداع يعني سلعا وطرقا جديدة وتغييرا في المراكز، لذلك قد يواجه بمقاومة من طرف العمال.

ونستنتج أن الإبداع أقل المداخل المستخدمة نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة فترة من الزمن : الروتين،التقنين ،والنمطية جميعها من مميزات أداء العمل ستقف وجها لوجه أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة، خاصة إذا كانت تتطلب بذل

(1)- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ،ص 99.

مجهود إضافي وكبير لمواكبة الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة، بحيث كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أكبر وأشد.

ثالثا: استراتيجيات الإبداع التنظيمي

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبعها المنظمة، ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن هذه الإستراتيجيات:[1]

1. **التطوير التنظيمي:** وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها.

ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشجيع المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق واستخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط كإزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة؛ إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع، ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع.

2. **التخصص الوظيفي:** وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد تغطية مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

3. **الدورية:** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم تحرير الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

وعليه تدعو الحاجة إلى الإبداع، المنظمات إلى الاستجابة له بأشكال مختلفة حيث توجّه بعضها إلى تدريب الموظّفين على التفكير و الممارسة الإبداعية، وأنشأ آخرون فروعًا خاصة تهتمّ بتشجيع الابتكار و تنمية الإبداع، مما أجّج حدّة التنافس بين المنظمات.

---

[1]– محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 399-401.

رابعا: مراحل عملية الإبداع التنظيمي

من خلال دراسة معالم الإبداع وأثاره يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي:[1]

1. **مرحلة (التصور) أو الإدراك :** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة ، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل) ، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب .
2. **مرحلة تكوين الفكرة:** مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم؛ وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها ، كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحله المطلوبة، إذ يتقرر في ضوئها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل.
3. **مرحلة معالجة المشكلة:** ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة .
4. **مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات ، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف ، فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني ، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فان المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير .
5. **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع ، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادةً لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق ، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق.
6. **مرحلة الاستعمال أو الانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع ، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها ، وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة ، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة ، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل .

ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل إنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

---

[1]- خليل محمد حسن الشماع، خضر كاظم محمود،مرجع سبق ذكره،ص423،424.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الإبداع داخل المنظمات الحديثة احد أوجه التغيير الفعالة، فهو في الأساس إستراتيجية جديدة في التفكير و التعامل مع التحديات و المشاكل الكثيرة التي يطرحها المحيط الخارجي، و قد يكون هذا الإبداع في صورة استراتيجة تسويقية جديدة أو طرح منتج جديد في السوق، كما قد يكون ثورة على كل ما هو تقليدي و ثابت بما يواكب المنظمة مع المتغيرات الحاصلة في العالم، إن هذا النموذج يعطينا صورة واضحة عن علاقة الإبداع بالتغيير، و يجعلنا ندرك أنهما يشكلان ثنائية متلازمة، و يكونان إستراتيجية مثلى في رسم السياسات العامة و الدخول في دائرة المنظمات المبدعة.

وعليه أصبح من المتطلبات الأساسية للمنظمات الحديثة البحث عن الوسائل والسبل التي من خلالها تتمكن من تحسين أدائها ورفع كفاءتها حتى تتأقلم مع المتطلبات التي تفرضها الظروف البيئية في كافة المجالات ، وفي سبيل تحقيق ذلك كان لابد من تطبيق إحدى برامج التغيير الشائعة والتي من بينها : تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ، إدارة المعرفة ،الإبداع الإداري؛ كما يجب الإشارة إلى أن هذه الأساليب ليست هدفا في حد ذاته، إنما هي وسيلة لتحقيق كفاءة الاقتصاد الوطني عن طريق تحسين أداء المنظمات، حيث يتطلب تحسين أداء هذه المنظمات إحداث تغييرات جذرية عديدة في كافة عناصر المنظمة سواء كانت تقنية، هيكلية أو مادية أو بشرية ، الهدف من وراءها هو تصحيح الخلل في عناصر عدم الكفاءة، وعليه فإن مداخل التغيير هذه تعتبر بمثابة الانتقال من نموذج تسيير إلى نموذج تسيير مغاير من حيث المبادئ والأهداف والقيادة والتقنيات المستخدمة، وحتى تتم هذه التغييرات التنظيمية بنجاح يجب اختيار الأسلوب المناسب والذي يتلاءم وظروف وخصائص المنظمة، وكذا يجب توفير المتطلبات القانونية، الاجتماعية، السياسية والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز النجاح، إضافة إلى ذلك يجب إدارة هذا التغيير من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى المنظمة وما يقابلها من فرص وتهديدات عند عملية التغيير التنظيمي.

خلاصة الفصل:

تعبر مظاهر التغيير المستمر في المنظمة عن استمرار الحياة فيها والتفاعل مع العوامل المحيطة بها، فالتغيير في المنظمات خاصة العمومية منها، يظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائبة للتغييرات الاقتصادية وقوى المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاءها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه، وتكمن أهمية التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المنظمات تبعا لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي.

ويمكن أن يطرأ التغيير على أي جانب من جوانب المنظمة أو جميعها مرة واحد ذلك حسب إرادة وحاجة المنظمة.

وعملية التغيير في المنظمة ليست عملية عشوائية، وإنما ينبغي أن يتم التخطيط لها وإيجاد الظروف الملائمة لإنجاحها وذلك بالاعتماد على إستراتيجية متكاملة تضم مجموعة من المراحل وكذلك يجب اختيار أسلوب وإستراتيجية التغيير الملائمة، وهذا لتحقيق الأهداف المرجوة من التغيير وتجنب مقاومة الأفراد له، والتي تعتبر هذه الأخيرة من أهم المشاكل التي يواجهها التغيير التنظيمي.

كما أدت التطورات المتلاحقة والسريعة إلى ظهور استراتيجيات حديثة للتغيير أثبتت فعاليتها في زيادة كفاءة وإنتاجية المنظمات، من بين هذه الاستراتيجيات: مدخل الجودة الشاملة، إستراتيجية إدارة المعرفة وإستراتيجية الإبداع التنظيمي.

والإدارة السليمة هي التي تشرك الأفراد في قرارات التغيير وآلياته بحيث يكون مقبول من طرفهم، حيث يعتبر الاتصال الداخلي من أهم الآليات التي تساهم في ضمان فهم الأفراد لأهداف التغيير وخطواته والاستجابة له والمساهمة في إنجاحه ؛كما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

دور الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الاتصال من أهم المواضع التي جلبت اهتمام المختصين خاصة عند دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة ،لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال، حيث يعتبر الاتصال ظاهرة ملازمة للحياة الاجتماعية للبشرية تنمو العلاقات بينهم و تترسخ، كما يمكن اعتبار الاتصال وسيلة هادفة في المنظمات حيث يتم اتصال أفراد المنظمة فيما بينهم من خلال الأنواع المختلفة للاتصال من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها بفعالية وكفاءة.

كما أن التطورات الحديثة في المنظمات المختلفة أدى بشكل كبير إلى تدعيم أهمية الاتصالات لاسيما أن النمو والتطور المتسارع وتعقيدات المنظمات وتزايد أحجامها واتساع نطاق أنشطتها وابتعاد القيادات الإدارية العليا عن الأطر التنفيذية للعمال أسهم بشكل كبير في الاهتمام بسبل الاتصال الداخلي التي يتم من خلالها نقل المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد بغية تحقيق أهداف المنظمة.

ونظرا للتطورات المتسارعة في بيئة المنظمة ما يتطلب منها الاهتمام واستخدام الأساليب والوسائل الفعالة في تطبيق مداخل واستراتيجيات التغيير المختلفة ، ومن العوامل الأساسية في إنجاح الإستراتيجية العامة للمنظمة والإسهام بفعالية في تحقيق برامج وأهداف التغييرنجد الاتصال الداخلي، حيث أن التغيير الثقافي أساس أي عملية تغيير تنظيمي فمحاولة التحكم والتوجيه الهادفة للحصول على سلوك ايجابي تتم من خلال نشر قيم ثقافية مرغوبة تكون منطلقا للجميع في سلوكهم، والاتصال الجيد في المنظمة يساهم في إرساء العلاقات السليمة وزيادة التناسق بين سلوك الأفراد وتماسكهم والتفاتهم حول أهداف المنظمة.

كما يتطلب تهيئة الفرد العامل لقبول التغيير تبني إستراتيجية اتصالية داخلية محددة وواضحة لتدعيم مشروع التغيير، وإنجاحه من أجل تطوير المنظمة نحو الأحسن.

وعليه للإلمام بكل هذا، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى:

- الجوانب الأساسية للاتصال الداخلي.
- الاتصال الداخلي ومسئولية التغيير الثقافي أثناء التغيير التنظيمي.
- إستراتيجية الاتصال الداخلي وأساليبه لإحداث التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: الاتصال الداخلي:المفاهيم والأبعاد

يعتبر الاتصال الداخلي أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل، فأي قصور في خدمات الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المنظمة، فله دور مهم في أداء المنظمة لوظائفها المختلفة والربط بين الأجزاء والتنسيق بينها لتوجيه العمل نحو الأهداف المشتركة ، فهو يمثل جانبا حيويا في التسيير تحاول إدارة المنظمة التحكم فيه وأداءه بشكل جيد، وأصبح الآن مجالا رئيسيا في إدارة الأعمال الحديثة وسنتطرق بداية إلى مفهوم الاتصال الداخلي، أنواعه ثم أهميته في العمل الإداري، أهداف الاتصال ومهامه والمشاكل التي يمكن أن تواجهه وأخيرا تنظيم عملية الاتصال في المنظمة.

المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي

أصبحت دراسة الاتصال داخل المنظمة محل اهتمام العديد من المفكرين والباحثين نظرا لدوره الكبير في تحقيق الانسجام داخل المنظمة، وفي تحقيق أهدافها، فلكي يسير العمل ويستمر داخل المنظمة لابد من وجود اتصال بين الأطراف المكونة لها، فأي قصور في عمليات الاتصال داخل المنظمة يمكن أن يؤثر سلبا على أداء الأعمال في المنظمة.

أولا: مفهوم الاتصال الداخلي

تعددت التعاريف التي وصفت الاتصال داخل المنظمة،وسوف نستعرض بعضها للوصول لمفهوم واضح فعرف الاتصال الداخلي على أنه : "مجموعة المبادئ الخاصة بالعمل وتنفيذه من أجل حث الكل على علاقات أحسن للوصول إلى عمل مشترك جماعي"(1).

كما عرف الاتصال الداخلي بأنه : " وسيلة التعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع المجهودات "(2).

تجدر الإشارة إلى أن التعريفان السابقان تناولا الاتصال الرسمي أي الاتصال من جانبه الوظيفي والدور الذي يؤديه في عمل الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

في حين يعرفه "Philippe Detrie " بأنه " علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهياكل المنظمة، وطرق وأنماط العمل (نظم المعلومات ، المبادلات) والمعنى الدقيق هو التعريف بالممثلين وقدراتهم "(3) ، فهو يرى أن الاتصال الداخلي هو تلك العلاقات القائمة بين مختلف الأطراف في المنظمة، والطرق التي يتم بها العمل.

(1)-Philippe(Détrie), Catherine(Broyez), " la communication interne au service de management" , 2ème édition, édition liaisons ,Paris, 2001, p:42.

(2)– مصطفى حجازي، "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة "، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000، ص:17.

(3)-Philippe(Détrie), Catherine(Broyez), OP cite, p:33.

أما "Thierry Libaert" فهو يرى بأنه "عنصر مركب من النظام العام للمنظمة من تدفق المعلومات والمبادلات"[(1)].

وكتعريف شامل الاتصال الداخلي هو " سلسلة من العمليات المركبة والهادفة العقلية والمعرفية والنفسية والإجرائية لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال، باستخدام رموز وأدوات معنية بما يضمن جودة مخرجاته ومدخلاته وعملياته في بيئة ذات أبعاد ثقافية وتنظيمية واقتصادية ومادية "[(2)].

وأما عن ظهور الحاجة الماسة للاتصال الداخلي فـ "Jack Igalens" يرجعه إلى حدوث ثلاث تطورات والتي أدت إلى البعد بين الأفراد والهياكل وهي[(3)]:

- تنامي حجم المؤسسات.
- زيادة التخصص في الموارد البشرية.
- الحاجة إلى اللامركزية في الأنشطة والقرارات.

ثانيا: أنواع الاتصال الداخلي

1- أنواع الاتصال حسب قنوات الاتصال

يتم تقسيم الاتصال في المنظمة حسب قنوات الاتصال إلى قسمين:

1.1- الاتصال الرسمي: تتمثل عملية الاتصال الرسمي في تلك الاتصالات التي تظهر في الخريطة التنظيمية للمنظمة وفقا للنظم واللوائح المنظمة له ووفقا للبناء التنظيمي الذي يحكمه، قد تكون هذه القواعد مكتوبة أو مدونة أو منصوص عليها"[(4)] ؛حيث لا تستطيع أي منظمة مهما كان حجمها أو نشاطها أن تمارس وظائفها بدون تبادل المعلومات بين أفرادها، مصالحها أو وحداتها، وحتى تضمن المنظمة فعالية هذه التبادلات فهي تقوم بضبط تدفقات المعلومات والبيانات بداخلها حسب هيكلها التنظيمي الرسمي.

وتأخذ تدفقات المعلومات والبيانات الاتجاهات الآتية:

أ) الاتصالات النازلة (من أعلى إلى أسفل): وهي الاتصالات التي تصدر من القادة الإداريين في مستوى معين بالمنظمة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها، ويتضمن عادة القرارات، الأوامر، التعليمات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط أو برامج عمل معينة.[(5)]

---

(1)-Libaert (Thierry), D’Almieda (Nicole)," La communication interne des enterprise", 5ème edition, Dunod , Paris, 2007, p:09.

(2)– أبوبكر مصطفى محمود، عبد الله عبد الرحمان البريدي، "الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 48.

(3)- Jack Igalens dans : "le duff robert (sous le dire de) Encyclopie de la gestion et du management", édition dalloz, Paris, 1999, p :148.

(4)– مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص26.

(5)-Libaert (Thierry),"La communication d’entreprise ", Economica , Paris, 2004, P :71.

ويسعى المدير والمسئولون من خلال الاتصال النازل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها[1]:

1- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.

2- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة.

3- إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.

4- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى التقدم في الإنجاز.

5- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.

6- تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم.

7- نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

وعليه تلعب الاتصالات الرسمية النازلة أهمية كبيرة للأفراد باعتبارها توفر جميع المعلومات الضرورية لأداء العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما تسمح بمعرفة الإطار الذي تعمل فيه المنظمة، وضعيتها وكل الأمور التي تتعلق بها ،مما يخلق لدى الأفراد شعور بالانتماء إلى المنظمة ويحفزهم على تحقيق أهدافها.

ب) الاتصالات الصاعدة (من أسفل إلى أعلى): وهي التي تتم من المرؤوسين إلى الرؤساء في المستويات الإدارية الأعلى وقد تتضمن الصعاب التي تعترض تنفيذ برنامج أو قرارات معينة، وهذا النوع من الاتصال يجيب على ثلاثة أهداف هي التحقيق، الكشف، التنشيط[2].

فهي تتضمن استفسارات، تساؤلات، شكاوى العمل بالإضافة إلى أفكار، اقتراحات أو آراء تفيد في تحسين أداء المنظمة وتقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

فالاتصالات الصاعدة تعتبر ذات أهمية كبيرة في المنظمة باعتبارها كأداة مراقبة تمكن المدراء من خلال تقارير عن العمل المنجز تقييم الأداء في المنظمة ومدى تطبيق قراراتهم وأوامرهم ،ومن خلال شكاوي العمال اكتشاف الأخطاء وتجاوزات المسئولين مما يسمح للمدراء باتخاذ الإجراءات والتعديلات الملائمة؛ كما أن الاستماع إلى العمال، الاهتمام بأفكارهم واقتراحاتهم يخلق لديهم شعور بالأهمية وبالانتماء للمنظمة مما يشجعهم على الإبداع والمبادرة من أجل تطوير المنظمة.

ج) الاتصالات الأفقية (العرضية): يتم هذا النوع من الاتصالات بين الإدارات والمسئولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة[3]؛تهدف الاتصالات الأفقية إلى التنسيق بين مختلف مصالح ومديريات المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وتظهر أهميتها خاصة في المنظمات كبيرة الحجم التي تتميز بتعدد المستويات التنظيمية باعتبارها تسمح بنشر وتبادل المعلومات الضرورية لأداء العمل بسرعة وسهولة بين جميع أفراد المنظمة.

---

[1]– أحمد ماهر، " كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006،ص:32.

[2]-Morel (Philippe)," La communication d'entreprise", Vuibert, paris, 2000, P :91.
[3] -Libeart (T), D'almeida (N), OP. cit, p : 38.

د) الاتصالات المحورية: تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لها تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة ولا يظهر هذا النوع عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات، وخاصة في المنظمات الكبيرة.(1)

1.2- الاتصال غير الرسمي: يعرف على أنه مجموعة التبادلات غير المبرمجة التي تتم داخل المنظمة والتي لا ترتبط دائما بأداء العمل ولا تتبع الخطوط التسلسلية الإدارية.(2)

ومن أمثلة هذه الاتصالات ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن الأحوال العامة التي تستدعي اهتمامهم ،وقد تتضمن بعض الاتصالات غير الرسمية تحريف المعلومات ما يؤدي إلى انتشار الإشاعة وتغيير الحقائق.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه يظهر الاتصال الداخلي في المنظمة من خلال عمليات التبادل والتفاعل الحاصلة بين الأفراد أثناء تأديتهم المهام، وهذه العمليات تتضمن معلومات ضرورية للعمل بين جميع الأطراف وفي كافة الاتجاهات، مما يعني تجاوز النظرة التقليدية التي ترى الاتصال في المنظمة ذا اتجاه وحيد يتمثل في الاتصال النازل إلى نظرة أكثر شمولا ترى الاتصال في المنظمة كعملية تبادل حقيقة وإطار للتفاعل الاجتماعي ذات الأهمية في العمل الإداري من أجل تحقيق أهدافه.

2- أنواع الاتصالات الداخلية حسب الوسيلة المستعملة

2.1- الاتصالات المكتوبة: هي عبارة عن مجموعة العبارات، الكلمات والمصطلحات المكتوبة من أجل نقل معلومات، تعليمات، أوامر وقرارات المدراء والمسئولين إلى العمال ونقل اقتراحات، شكاوى، وأفكار العمال إلى المدراء أو المسئولين، ومن الوسائل المستعملة في ذلك نجد:

أ. التقارير المكتوبة: يتعلق التقرير بموضوع معين، ملخص اجتماع، يعطي صورة عن بعض القرارات أو المشاريع في طور التنفيذ أو متوقعة، أو طرح مشكلة معينة أو اقتراح حلول ممكنة.(3)

ب. المذكرات: عبارة عن نصائح، توجيهات، تعليمات، أو معلومات ترسل من طرف إدارة معينة إلى فئة محدودة، وتعتبر وسيلة اتصال عملياتي وتستخدم في إطار التسيير العادي للمنظمة وتتمثل أهميتها في إرسال معلومات محددة تهم الموجهة إليهم وتتميز بالسرعة في تحريرها و إرسالها.

ج. لوحة الإعلانات: تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة، ولإخبار العمال بالأمور العاجلة والهامة والتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل، بالإضافة إلى معلومات أخرى تهم العمال وترتبط بحياتهم الوظيفية كالأجور، شروط الترقية، حقوقهم وواجباتهم،

(1)– خضير كاظم محمود، " الاتصال الفعال في إدارة الأعمال "، (دار الصفاء، عمان، 2010)، ص 43، 44.

(2)- Duterme (claude) ," La communication interne en entreprise ", 1ère edition , Edition de Boeck université, Bruxelles, 2002, P :30.

(3)-Détrie (P) et Broyez (C), OP cit, P :140.

ولوحة الإعلانات عبارة عن لوحة توضع على جدار أو مكان معين يراه جميع عمال المنظمة، ويجب أن تكون الإعلانات الموضوعة فيها منظمة بصورة جيدة حتى يهتم بها العمال ويقرؤوها[1].

د. صندوق الاقتراحات: عبارة عن علبة أو صندوق يوضع في مكان معين داخل المنظمة من أجل فتح المجال للعمال بمختلف مستوياتهم التنظيمية بوضع اقتراحاتهم، أفكارهم وآراءهم حول كل ما يتعلق بنشاط المنظمة ومستقبلها كما يمكن لهم تقديم حلول للمشاكل والأزمات التي تظهر في المنظمة والتي تعذر على المدراء والمسئولين حلها، كما يشجع العمال على الإبداع والتطور والشعور بالاهتمام والانتماء للمنظمة.

ه. جريدة المنظمة: تستخدم كوسيلة لإخبار العمال عن الأنشطة التي تجري بداخلها سواء كانت تمس العمال أو المنظمة، كما قد تكون أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية، وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لإشراك العمال في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها[2].

فالاتصالات المكتوبة تسمح بنقل نفس المعلومات بالضبط إلى عدد كبير من الأفراد مما يوفر الوقت والجهد للمنظمة، هذا مع إمكانية الرجوع إلى المعلومات في المستقبل، لكن ما يعاب عنها أنها لا تعطي الفرصة للموظفين بمناقشة أو الاستفسار على ما تم نشره.

2.2- الاتصال الشفهي: يتم الاتصال هنا عن طريق تبادل الحديث والمعلومات بين طرفي الاتصال بطريقة مباشرة وجها لوجه أو باستعمال الهاتف، ومن الوسائل الشفهية نذكر:

أ. الندوة: هي عبارة عن مناقشة متكاملة من مجموعة من المتخصصين في موضوع معين وجمهور معين في جوانبه المتعددة بحيث يتناوله كل منهم من زاوية معينة، لذلك يعد من وسائل الاتصال التي تتيح التفاعل بين المرسل والمستقبل حول موضوع معين[3].

ب. المؤتمرات: هي عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين الأعضاء حول قضية أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها أو مرتبطة بظروفهم بقصد التوصل إلى توصيات أو قرارات مناسبة والعمل على الالتزام بها، فالمؤتمر وسيلة من وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة لمجموعة من الأعضاء للتبادل الفكري فيما بينهم حول موضوع يهتمون به.

ج. اللجنة: هي شكل متخصص من جماعات العمل وتعقد بصفة رسمية تتناول موضوعات معقدة أو متخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة مثل لجنة شؤون العاملين، لجنة الاقتراحات، لجنة الشكاوي لجنة الترقيات ولجنة الرقابة على الجودة.

---

[1]- أحمد ماهر، " كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال"، مرجع سبق ذكره، ص:357.

[2]- نفس المرجع السابق ذكره، ص: 358.

[3]- هناء بدوي حافظ، " الاتصال بين النظرية والتطبيق "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص: 167 .

د. الدعوة: هي وسيلة من وسائل الاتصال الداخلي قد ترتبط بنشاط آخر كالاجتماع التي لابد من الإعداد الجيد له، مثل دعوات الفطور مثلا.

ه. سياسة الباب المفتوح: تتيح هذه السياسة الفرصة لأي موظف لتقديم شكواه للإدارة العليا دون الاستئذان من رئيسه المباشر، و هذا يساعد الموظفين على حل مشاكلهم إضافة إلى تعزيز فعالية الاتصال الصاعد، إذ يحاط المديرين علما بمشكلات الموظفين والعمل وأسبابها وأثارها المتوقعة.

و. الهاتف: يعتبر من الوسائل الأكثر استعمالا في المنظمة، إذ يتميز بالسرعة في نقل وتبادل المعلومات، إصدار الأوامر والتعليمات، لكن ما يعاب عليه أنه لا يمكن للمرسل من معرفة تأثير الرسالة على المستقبل كالحركات وتعبير الوجه.

وتعتبر الاتصالات الشفوية أسهل الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وغيرها وأكثر فعالية من الوسائل المكتوبة حيث تسمح للمرسل بشرح وتوضيح رسالته للمستقبل بصورة جيدة كما تمكنه من معرفة وملاحظة ردود أفعال المستقبل على رسالته ومعرفة إن تم إيصال المعنى الذي أراد نقله، كما أن الاتصال الشفهي يستطيع بالإضافة للرسائل المبعوثة من خلال الكلمات المستخدمة أن يبعث برسائل ضمنية بواسطة نبرات الصوت والتعبير الحركي.

ويمكن القول أن الاتصالات المكتوبة والاتصال الشفوي متكاملين، وكل منهما يلاءم أوضاعا وحالات معينة.

2.3- الاتصالات الإلكترونية: يعتبر الاتصال الإلكتروني نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصالات الإلكترونية وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

أ. الجريدة الهاتفية (le journal téléphoné): تسمح هذه الوسيلة لكل فرد بسماع معلومات حول المنظمة بتشكيله لرقم هاتف فيبدأ الرد بشكل آلي ببث الرسائل، وتتواجد الجريدة الهاتفية بجوار الجريدة المكتوبة التي تتميز بقلة استجابتها للأحداث الجديدة، فالمنظمة تقوم عن طريق الجريدة الهاتفية بإعلام أفرادها بسرعة في فترة الأزمة عن الأحداث الجديدة، كما تقوم بشرح بعض الأمور الأخرى التي تناولتها وسائل إعلامية أخرى.(1)

ب. الإنترانت (Intranet): هي شبكة خاصة للمنظمة تستعمل التكنولوجيا الحديثة الإنترنت (Internet) ولكن في محيط خاص فهي محجوزة لأعضاء المنظمة مهما كانت الأماكن التي يتواجدون فيها، تقوم بالتزويد بالمعلومات في الحين (عقود جديدة، فتح مواقع، مجلات جديدة ...) وكذلك المعلومات التجارية (تقديم منتجات...) كما أنها تسهل من التفكير والعمل الجماعي حيث أنها ألغت الحواجز الجغرافية والفروق الزمنية التي تميز الطرق التقليدية حيث كانت الحاجة أكثر ليكون العمل في نفس الوحدة الجغرافية.(2)

(1)- Detrie (P) et Broyez (C), OP cit, P : 136.
(2)-Westphalen (Marie-Hèlène)," Communicator – le guide de la communication d'entrprise ", 3ème édition, Dunod, Paris, 2001, P :396,397.

ج. المحاضرة المرئية (la Visio conférence): تسمح هذه التكنولوجيا بخلق شروط الاجتماع بين الكثير من الأفراد بعيدين جغرافيا ويتواصلون عن طريق نظام الاتصالات بالصوت والصورة وهو مجهز بموجة وكاميرات ومكبر صوت، كما تسمح بالحد من تنقل الإطارات والإنقاص من المصاريف العامة، ولا يزال هذا النوع من التكنولوجيا محتكرا من قبل المنظمات الكبيرة نظرا لتكلفتها المرتفعة.

د. البريد الإلكتروني (E-mail): نوع جديد للاتصال، يتميز بالإعلام السريع ويسمح بتبادل المعلومات بالإضافة إلى تكلفته البسيطة، ويسمح بالاستغناء عن العديد من الوسائل الأخرى كالهاتف والفاكس.

وبالتالي إن تطور التقنيات الحديثة للاتصال (NTIC) وعلى الخصوص الانترانت، قد سهل لمجموع الأفراد أو لأغلبيتهم الحصول على المعلومات، وكذا ترقية المعلومات الصاعدة مع وجود طموح أن يتم وضع عملية اتصال تسهل من اندماجهم، وهذا بمعرفتهم الكاملة بكل ما يتعلق بالمنظمة وطريقة تسييرها، وتتيح هذه التقنيات الحديثة الشفافية والمعرفة الكاملة بكل ما يحدث داخل المنظمة وفي محيطها، كما تسمح من جهة أخرى للمسيرين بنشر الأفكار والتوجهات التي يريدونها والسلوكيات المرغوبة من طرف العاملين، هذه الوسائل أعطت للاتصال في المنظمة معناه الحقيقي وزادت من إشراك الأفراد في مختلف جوانب العمل داخل منظمتهم.

ثالثا: أهداف ومهام الاتصال الداخلي

للاتصال دور بالغ الأهمية في حياة المنظمة نظرا للمهام التي يؤديها والتي تساعد في تحقيق مجموعة من الأهداف مما يضمن أداء الوظائف الإدارية المختلفة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

إن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة تنبع من عدة نواحي أهمها[1]:

- أن الاتصالات تمثل جزءا كبيرا من أعمال العامل اليومية، ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95٪ من وقت المديرين، هذا فضلا عن أعمال العامل التي تعتبر كلها اتصالات.
- أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها.
- تعتبر الاتصالات ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.
- تسهم الاتصالات في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وتوحيد جهودها مما يمكنها من تحقيق أهدافها.

[1]- زكريا الدوري وآخرون، " مبادئ إدارة الأعمال - مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين-" ، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 213،214 .

لقد أوضحنا أن الاتصال عملية لا يمكن أن يستغنى عنها أي فرد داخل المنظمة أو أي جماعة، ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام و هو التأثير في المستقبل حتى يتحقق من المشاركة في الخبرة مع المرسل و قد يصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها و تغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته، لذلك يمكن تقسيم أهداف الاتصال إلى: [1]

- ❖ هدف تعليمي تثقيفي: يهدف إلى إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم جديدة تلاحق التغيرات والتطورات باستمرار حيث يمكن نقل المعرفة عن طريق الاتصال، ومتابعة عمليات التطور المتلاحق.
- ❖ هدف اجتماعي: حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد بعضهم ببعض مما يخلق درجة من التفاعل الاجتماعي بينهم ، وهذا ما يؤدي إلى تدعيم الصلات والروابط والعلاقات الاجتماعية ويعمل على تعميقها ومن ثم زيادة درجة الترابط الاجتماعي بين الأفراد.
- ❖ هدف تنظيمي أو إداري: يهدف فيه الاتصال إلى تحسين سير العمل من خلال عدة أبعاد من أهمها جمع الأفراد اتجاه هدف معين، ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة، وتوجيه سلوكهم اتجاه الهدف، وتوزيع المسؤوليات بالإضافة إلى جمع وحصر وتوفير البيانات والمعلومات لدى أصحاب القرار بما يتيح لهم القدرة على صنع القرار واتخاذه بشكل جيد وفعال مع متابعة التنفيذ على أرض الواقع، وبالتالي تدعيمه أو تعديله أو تغييره إذا لزم الأمر، بما يتلاءم مع احتياجات العمل، ويتوافق مع العاملين وظروف العمل بشكل عام؛ كما يلعب الاتصال في المجال الإداري دورا هاما يتمثل في الربط بين كافة المستويات الإدارية المختلفة، بما يحقق التناسق بينهم، ومن تم تحقيق أهداف العمل على الصورة المرجوة.
- ❖ هدف توجيهي[2]: يقصد بالتوجيه عملية تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحققة لأهدافه ويمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات فكرية جديدة مرغوبة أو تعديل اتجاهات فكرية قديمة غير مرغوب فيها، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها، ولقد توضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيقه من الاتصال الجماهيري.

وفي الواقع أن الاتصال يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد، ولذلك فإن للاتصال أهمية كبيرة سواء بالنسبة للإدارة أو الفرد، فمن خلال انسياب المعلومات والمعارف والأداء والأفكار والاتجاهات والخبرات وتدفقها بين الأفراد من جهة وبين الأفراد والمنظمة من جهة أخرى، والمنظمة و بيئتها الخارجية، وبذلك يتم التأثير وحدوث الاستجابة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وبذلك يمكن أن

[1]- هالة منصور، " الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته "، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص:56.

[2]- هناء بدوي حافظ، مرجع سبق ذكره ص:24.

توضح المنظمة إلى جميع العاملين في مختلف المستويات أهداف المنظمة وخططها وأسلوب وبرامج العمل؛ والجدول رقم (05) يلخص مهام الاتصال داخل المنظمة والطرق والوسائل المستعملة في ذلك.

الجدول رقم (05): مهام الاتصال الداخلي في المنظمة

المهمة	الوسائل	الطريقة
التكوين Former	- مصلحة التكوين الداخلي عن طريق مجلس خبراء أو تربص خارجي. - مكتبة المنظمة" جرائد ومراجع خاصة "	- تكوين تقني على الآلات أو الوسائل الجديدة. - تكوين تطبيقي " كيفية توجيه أو رئاسة اجتماع ". - كيفية تسيير الوقت أثناء الاجتماع. - كيفية توجيه حلقات الجودة.
الإعلام Informer	- اجتماعات ومحاضرات. - إشارات. - الإعلانات الملصقة. - جرائد وأوراق المعلومات الداخلية. - الوسائل الهاتفية والإلكترونية.	- النتائج، محيط المنظمة. - الأهداف الطويلة، المتوسطة والقصيرة الأجل. - شرح هيكل المنظمة.
التحفيز Motever	- جريدة أو أوراق المعلومات الداخلية. - وسائل الهاتف والأجهزة الإلكترونية. - تقنيات الإغراء عن طريق العلاوات.	- تقييم الأفراد ونتائجهم في الوسط الداخلي والخارجي. - تقييم المنظمة ونتائجها في الوسط الداخلي والخارجي.
الإتحاد Federer	- حفل نهاية السنة. - وسائل داخلية وخارجية. - نشاطات خارج ميدان العمل.	- الصورة الخارجية للمنظمة. - رسالة الرئيس.

Source: Deutsch (J)," communication interne et management",les edition foucher, Paris, 1990, P: 64.

وعن طريق عملية الاتصال تتمكن المنظمة من معرفة آراء العاملين بالمنظمة واتجاهاتهم في المستقبل وبالتالي تكون قادرة على التحكم فيهم وإحداث التأثير المطلوب ، وتتمكن من معرفة آمال وطموحات وتطلعات الأفراد مما يجعل المنظمة تبذل قصارى جهدها إلى تحقيقها، كما تعد العملية الاتصالية قلب العملية الإدارية حيث أن اتخاذ القرار لا يصبح مثمر و مجدي دون أن تكون هناك وسيلة لنقله وتوصيله لكافة المستويات والأفراد التي يهمها هذا القرار، وعند وصوله إليهم يحدث التفاعل وينتج تصرفات وإجراءات وربما صدور قرارات أخرى، يصدرها الآخرون، كما يتيح الاتصال للمنظمة فرص النمو عن طريق معرفة المتغيرات الحادثة المرتبطة بعناصر الإنتاج في سوق المنافسة ولا يتحقق ذلك إلا إذا كانت المنظمة على اتصال بمحيطها الخارجي، ومن هنا يتضح لنا أنه يترتب على عملية الاتصال صدور قرارات و خلق نشاط و توجيه و تنسيق و تتبع نتائجه و في النهاية تقويمه و تمكن المنظمة من أداء جميع عملياتها الإدارية.

ويجب الإشارة إلى أن عملية الاتصال تنمي روح الفريق داخل المنظمة مما يؤدي إلى القدرة على مواجهة المشكلات بأسلوب جماعي، حيث لا يمكن اكتساب مهارات العمل الجماعي إلا من خلال أساليب الاتصال المتعددة، فهي تقدم أكبر فرص للعمل كمجموعة و تحقق التفاعل بين أفراد الجماعة لأنه عندما يعمل الأفراد معا من أجل تحقيق أهداف مشتركة نسمي هذا السلوك تعاونا و الاتصال الفعال يقلل من المواقف النزاعية و يحقق التفاعل و النمو المتزن والمتكامل للجماعة وبالتالي تتمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الموكلة لها لأن المعلومات التي نقلت عن طريق الاتصال صادقة عن ظروف و طبيعة العمل، مما يمكن جميع العاملين بأن يكونوا على علم بكل صغيرة و كبيرة داخل المنظمة التي ينتمون إليها.

إذن الاتصال يعرف الآخرين بوضوح ما يجب عليهم فعله، و سبب ما يؤدونه بوضوح، ومدى تطابق أداءهم مع أداء المنظمة، كما يؤدي الاتصال إلى إنفاق الموارد في مكانها المناسب و في الوقت المناسب ، كما تكون لدى الجميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالمهنة.

نستنتج أن الاتصال يؤدي دورا هاما في أداء الوظائف الإدارية المختلفة وتنسيق أعمال وسلوكيات الأفراد في المنظمة وجعل أداء الوظائف والمهام يتجه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، أهداف تتعلق بالعمل وأخرى بدور الأفراد فيه من خلال تحفيزهم وإشراكهم في مختلف جوانب التسيير في المنظمة ودمجهم بإقامة العلاقات الصحيحة بينهم، غير أن تحقيق الاتصال الداخلي لهذه الأهداف ودوره في تلك المهام الإدارية قد تعترضه بعض العقبات أو المشاكل سوف نتطرق إليها فيما يلي.

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي الفعال

يقصد بمعوقات الاتصال الداخلي كل العوامل التي لها تأثير سلبي على تحقيق الاتصال لأهدافه بمعنى عدم وصول الرسالة أو تأخرها أو وصولها مشوهة أو انحرافها عن مسارها أو الحد من تأثيرها الإيجابي في مجالات استخدامها، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعوقات يمكن التأثير فيها بدرجة متفاوتة تحولها من عوائق للاتصال إلى عوامل مساعدة أو مؤيدة في تحقيق كفاءة الاتصال، وقد تكون هذه المعوقات مرتبطة بالتنظيم الداخلي للمنظمة أو شخصية الأفراد القائمين بالاتصال كما قد تكون معوقات مرتبطة بالظروف أو البيئة التي يتم فيها الاتصال.

أولا: المعوقات التنظيمية: تتمثل المعوقات التنظيمية في:

1. تعدد المستويات التنظيمية: حيث ينجر عنه طول المسافة بين القمة والقاعدة في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يتطلب زمنا أطول، كما أن تعدد انتقال الرسالة يؤثر على مضمونها أي يعرض المعلومات لعملية التحريف.
2. معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي: قد يتضمن هذا التنظيم إشكالات تجعل انسياب الاتصالات وحسن توزيعها يشوبها الفوضى ومن هذه الإشكالات غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الآمرة ونطاق الإشراف، وكذلك عدم إعطاء الإدارة الأهمية الكافية للتقيد بالتنظيم ومراقبة

فعاليته حيث يصعب على العمال معرفة إلى من يلجئون لتلقي وإرسال المعلومات والأفكار[1]؛بالإضافة إلى:[2]

3. عدم كفاية المعلومات: هذا ناتج عن عدم معرفة احتياجات العمال من المعلومات وعدم توفيرها أو إلى تجاهل قيمة الاتصال كوسيلة للتنسيق والتحفيز مما يؤدي إلى عرقلة العمل والتأخر في انجازه، فضلا عن لجوء أفراد المنظمة إلى البحث عن مصادر أخرى كزملائهم في العمل من أجل الحصول على المعلومات التي يحتاجونها مما يدعم ويشجع في ظهور الاتصالات غير الرسمية وفي ظهور الإشاعات داخل المنظمة.
4. الإفراط في الاتصال: يستقبل العمال يوميا في المنظمة العديد من المعلومات وبمختلف الوسائل المكتوبة والشفهية مما يجعل العمال يهتمون ببعض المعلومات ويهملون البعض الآخر، نفس الشيء بالنسبة للمدراء والمسئولين حيث يتلقون يوميا العديد من المعلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها مما يجعلهم غير قادرين على استغلال كل المعلومات.
5. التنظيم البيروقراطي: تعتمد بعض المنظمات على البيروقراطية في تنظيمها، وهذا يؤثر على اتصالاتها الداخلية حيث كل معلومة، فكرة أو اقتراح يجب أن يكون مكتوبا ويتم إرساله وفقا لتسلسل السلطة حتى تصل إلى المسئولين المعنيين وهذا يستغرق وقتا مما يؤخر عملية اتخاذ القرارات أو الإجراءات، كما قد يفقد المعلومة أو الفكرة قيمتها وأهميتها.

ثانيا: المعوقات الشخصية: وتتمثل أهم المعوقات الشخصية فيما يلي:[3]

1. تباين الإدراك: إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئة مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
2. الإدراك الانتقائي: يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه ،والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.
3. قصور في مهارة الاتصال: حيث يتطلب الاتصال الفعال توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل والمستقبل مثل مهارة الإصغاء، التحدث بطلاقة ...إلخ.
4. الصعوبات النفسية: كميل الموظفين إلى العزلة والانغلاق على أنفسهم لشعورهم بالفوارق الإدارية بينهم وبين الإطارات العليا للمنظمة.
5. احتكار المعلومات: ويتمثل في حبس بعض العاملين للمعلومات وعدم الإدلاء بها للزملاء حتى يظهروا أمامهم بمظهر الخبير.

---

[1]- مصطفى حجازي،مرجع سبق ذكره،ص158.

[2]- محمود سلمان العميان ،مرجع سبق ذكره،ص253.

[3]- حسين حريم، مرجع سبق ذكره ص:261.

6. سوء العلاقة بين الأفراد: والذي له أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليته حيث قد تكون المعلومات المتبادلة محرفة أو ناقصة أو لا تنساب بسرعة.

ثالثا: المعوقات البيئية: وتتمثل في:[1]

1. كبر حجم المنظمة وانتشارها الجغرافي: يؤدي كبر حجم المنظمة إلى صعوبة الاتصال بداخلها نتيجة البعد الجغرافي بين فروع المنظمة ومقرها الرئيسي، أو بعد إداراتها عن الإدارة العامة مما يؤثر على عملية نقل المعلومات خصوصا إذا كان هناك نقص في أدوات الاتصال الحديثة بحيث لا نستطيع التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع اتخاذ القرار وموقع التنفيذ.
2. اللغة: إن طبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات التي تحمل معاني مختلفة وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل تعكس ما قصده المرسل، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفرد، فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده الموجودة في البيئة التي يعيش فيها.

إذا لمعوقات الاتصال الداخلي تأثير سلبي على تحقيقه لأهدافه أي تعيق حصول الاتصال على النحو المطلوب، فلكي تحقق جهود الاتصال أهدافها يجب أن تمهد لها الإدارة كافة التيسيرات والتسهيلات التنظيمية التي من شأنها تحقيق فاعلية هذا الاتصال،ولهذا لا بد أن تسعى إدارة المنظمات إلى إيجاد بيئة عمل ملائمة كي يستطيع الأفراد أداء الأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها في أجواء مريحة ومحفزة، وتقديم المنتجات للمستفيدين منها بأقل جهد وبأكبر عائد ، وفي ظل ظروف مشجعة وبعيدة عن كل ما يحبط جهودهم في مجال التغيير، وهو ما يمهد الطريق لنجاح المنظمة وتميزها.

المطلب الثالث: تنظيم عملية الاتصال الداخلي في المنظمة

إن للاتصال الداخلي اليوم دور إستراتيجي، دور يساهم في تسيير المنظمة، ومساعدتها على مواجهة التطورات الحاصلة في بيئتها، هذا ما أوجب وضع هذه العملية في موقع استراتيجي اقتضى خلق هيكل داخل المنظمة أو تكليف من هم أكفاء للقيام بهذه العملية.

من المسئول عن الاتصال الداخلي؟ في المقام الأول بالطبع المديرية العامة ولكن من المكلف بتنفيذه، وإدارة عملياته وتقييم نتائجه، ومن هم ممثلوه هل هي المديرية العامة؟ أم مديرية الاتصال؟ أو مديرية الموارد البشرية؟ أو عمل مشترك؟[2]

أولا: دور الاتصال في كل مديرية

يتجسد دور الاتصال في مساعدة كل من المديرية العامة، مديرية الموارد البشرية ومديرية الاتصال.

1. بالنسبة للمديرية العامة: الاتصال الداخلي مهمته إعلامية، يقوم بإعلام الكل داخل المنظمة بالرهانات والتغيرات الحاصلة في المنظمة والتوجهات الإستراتيجية لها؛ فالاتصال الداخلي يساعد

---

[1]– حسين حريم، مرجع سبق ذكره ص:266 .

[2]-Dobiecki (Bernard), " Communication des enterprises et des organization", ellipse, Paris, 1996, P : 123

المديرية العامة على التنظيم لمواجهة التغيرات المتقلبة التقنية وحتى السلوكية الهادفة إلى تدعيم التغيرات الحاصلة في المنظمة.

2. بالنسبة لمديرية الاتصال: لابد للعاملين داخل المنظمة أن يكونوا على علم بالصورة الخارجية للمنظمة، وما هي توقعات العاملين مع المنظمة حول المنتجات والخدمات التجارية المقدمة من طرفها، الفرص والتهديدات الموجودة أو المنتظرة في المحيط الخارجي للمنظمة خاصة فيما يخص المنافسة.
3. بالنسبة لمديرية الموارد البشرية: لابد من إشراك العمال في كل الخطط، ومكان إعدادها وما هي محاورها الكبرى: التكوين، التغيير، التسيير، الأجور....

ثانيا: خيارات ارتباط وظيفة الاتصال الداخلي في هيكل المنظمة

والجدال حول إلحاق الاتصال الداخلي بأي مديرية يخفى في بعض الأحيان، صراع المستخدمين، تاريخ المنظمة، الإمكانيات البشرية المستعدة، الخيارات الإستراتيجية الكلية للمنظمة، والسؤال الرئيسي الذي علينا طرحه يتعلق بالأهداف المنتظرة من هيكل الاتصال الداخلي، لهذا فإن موقعه في الهيكل التنظيمي يتحدد وفق الأهمية المعطاة له داخل المنظمة لذلك يمكن أن يرتبط بـــ:

1. المديرية العامة: أو ما يمكن تسميته الاتصال الداخلي الاستراتيجي، فالاتصال الداخلي هو الأقرب إلى الخيارات الإستراتيجية، ويمكن اعتباره كجهاز مهم لعمل المنظمة، خصوصا في نظر القمة الإستراتيجية فهي تجمع كل المساعي والعمليات والمنطلقات التي لها بعد المناجمنت أو بعد اجتماعي كما تخلق سرعة أكبر في عملية وإجراءات اتخاذ القرارات، وتغطي بفاعلية مجال المعلومات ونشر القيم، وأهداف المنظمة[1].
2. مديرية الاتصال: أي ما يسمى الاتصال المستندي أو الوثائقي، هناك تقارب في التقنيات المهنية بين مختلف أنواع الاتصال الداخلي، لذلك يمكن أن تكون هذه الأنواع مرتبطة بمديرية الاتصال، فهي تسعى للتحكم في التقنيات وتعظيم الإمكانيات، الانسجام مع الصورة الخارجية للمنظمة.
3. مديرية الموارد البشرية: يمكن تسميته " بالمدخل السلوكي " لأنه يضمن أفضل تماسك مع سياسة الموارد البشرية، فالهيكل المرتبط بمديرية الموارد البشرية يستخدم معرفة دقيقة للهيئة الاجتماعية المسيرة؛ من مميزات هذا الارتباط أنه يجعل الاتصال الداخلي متواجد على مستوى فرق العمل لأن هناك احتكاك بين العمال، فهو يمعن النظر في حاجاتهم وضرورة خلق التفاهم بينهم " تفاهم متبادل " بين العمال وبين المنظمة ، كما يتدخل بطريقة ممتازة على القيم وعلى تسهيل العمل الجماعي ولكنه يعاني من فقدان الاستقلالية الذاتية أو البعد عن الصورة المنشورة في الخارج.
4. التعاون بين مديرية الموارد البشرية ومديرية الاتصال: عمليا غالبا ما نجد أن هناك صراع بين المديريات حول تسيير الاتصال الداخلي وخاصة بين مديرية الاتصال التي تضمن حركية ودوران

[1]-Détrie (P) et Broyez (C), OP cit, P : 72, 73.

المعلومات في المنظمة وخارجها، ومديرية الموارد البشرية التي تعمل على التسيير الاجتماعي للأفراد داخل المنظمة؛ لهذا الغرض نجد أن الوظيفتين متكاملتين ومتماسكتين، حيث تعمل الأولى على توفير المعلومات وضمان حركتها خاصة على المستوى الخارجي والثانية تضمن التسيير الداخلي للعمال، فكل وظيفة لها مسؤولياتها ودورها ،إذن بالفعل فمديرية الموارد البشرية ذات معرفة بالمنظمة وعمالها فهي تهتم بالملفات الاجتماعية بينما مديرية الاتصال تتحكم من جهتها في التقنيات المهنية وتهتم بالملفات الأكثر تقنية والتي تخص النظام العام[1].

ثالثا: مزايا ومخاطر ارتباط الاتصال الداخلي بمديريتي الاتصال والموارد البشرية

إن ارتباط الاتصال الداخلي بمديرية الاتصال أو مديرية الموارد البشرية يمكن أن يكون له مزايا، كما يمكن أن تكون له مخاطر على الاتصال الداخلي والمنظمة، وهذا ما سنبينه في الجدول رقم (06).

الجدول رقم (06): مزايا ومخاطر ارتباط الاتصال الداخلي بمديرتي الاتصال والموارد البشرية

	مديرية الموارد البشرية	مديرية الاتصال
المزايا	– تستند على معارف ثابتة للعمال وقيم المنظمة. – تضمن بعض الانسجام بين مختلف السياسات الداخلية: التوظيف، التكوين، التحفيز، الاتصال. – ضمان ترابط بين مختلف الشركاء الاجتماعيين. – تسمح بالكشف عن الخلافات وحلها.	– التجانس بين الرسائل الداخلية والخارجية. – الديناميكية. – تنفيذ كل السياسات وذلك وفق التقنيات المستعملة في المنظمة.
المخاطر	– السعي نحو أولوياتها الخاصة، ولا تمنح الاتصال الداخلي الشيء الضروري. – الموارد البشرية منظمة بصرامة، مما يجعل وجود حواجز تعيق الاتصال الداخلي والخارجي معا.	– ضياع استقلالية الاتصال الداخلي وذلك بهدف منع انحراف العمليات نحو الخارج.
التوازن	– معرفة جيدة بالمنظمة وبالعاملين بها، وتحقيق اتصال أمثل اجتماعي، وبشري: التوظيف، التحفيز، التكوين، السياسات الاجتماعية.	– التحكم في التقنيات المهنية للاتصال. – الأفضلية للاتصال التقني.

Source : Westphalen(Marie-Hèlène),"Communicator -le guide de la Communication d'entreprise", 4eme éditions, Dunod, paris,2004, P :72.

نخلص من الجدول رقم (06) أن لارتباط الاتصال الداخلي بمديرية الاتصال أو مديرية الموارد البشرية مزايا ومخاطر بمعنى أن المشاركة في تنظيم هذه العملية داخل المنظمة هي الحل الأمثل ، وعلى الأرجح ارتباط الاتصال بالمديرية العامة هي أفضل وسيلة لأنها تضمن الاستمرارية للأولويات الإستراتيجية ، فالاتصال الداخلي بارتباطه بالمديرية العامة مباشرة يسمح بتقديم المعلومات حول الإستراتيجية والنتائج المحصل عليها بدون وجود وساطة ، وهذا ما يجعله يواكب كل التغييرات الحاصلة في المنظمة.

[1]- D'humieres (Patrick), "Management de la communication", Eyrolles, Paris, 1994, P : 121.

ومما سبق نستنتج أن الاتصال عملية لنقل المعلومات ، والخبرات، والاتجاهات،والمهارات، والأفكار،والقيم بين الأفراد داخل المنظمة، إنه عملية ذات اتجاهين ، ديناميكية، تلقائية، شاملة، وهادفة وعمومية، تتصف بالموضوعية والواقعية، إذن هي تعمل على ترابط الأفراد في المنظمة بهدف إكساب خبرات أو مهارات أو مفاهيم جديدة، بالإضافة إلى تحسين سير العمل و توزيع المسئوليات، ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة، وتوضح لجميع العاملين في مختلف المستويات أهدافها، خططها وأسلوب و برامج العمل ، تنتقل عبر قنوات أو مسارات متعددة قد تكون رسمية أو غير رسمية، رأسية أو أفقية، ونظرا لأهمية الاتصال داخل المنظمة تشكل معوقاتها أكبر وأهم مشكلة يمكن أن تواجه الإدارة الحديثة، لأنها تؤثر سلبا على العملية وتعوق تحقيق الغايات المنشودة منها، تعمل المنظمة على تفاديها باستخدام مجموعة من الإجراءات التي تؤدي إلى تفعيل الاتصال وإن تفعيل هذا الأخير يؤدي بالضرورة إلى تدعيم التغيير الثقافي وجعله أكثر فعالية بالاتصال الجيد و الفعال .

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي ومسئولية التغيير الثقافي أثناء التغيير التنظيمي

إن الثقافة والتغيير سمتان غير ظاهرتان لأي عمل، ويعتبر التغيير الثقافي الأساس في أي عملية تغيير تنظيمي، حيث تؤكد الحالات والمواقف العملية أن هناك فروقا جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية وفي علاقاتها مع بيئتها الخارجية عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات غير الناجحة، فالثقافة تتضمن كيف نتفاعل مع بعضنا البعض وكيف نتخذ قراراتنا ،وفي كل يوم يعتمد هذان الإجراءان على سلوكيات وقيم المنظمة، إذا فتحديد هذه القيم والسلوكيات التي يمكن الحفاظ عليها تحت أي ظرف غير طبيعي يعتبر أمر في غاية الأهمية.

فالثقافة السائدة داخل المنظمة هي نتاج عمليات غير متناهية من التفاعل الداخلي والذي يعتبر السلوك الفردي والجماعي في العمل انعكاسا لها، ويأخذ التفاعل الداخلي شكل الاتصال ما بين الأفراد، وبالتالي يمكن للإدارة العمل والتدخل على جوانب ثقافة المنظمة الظاهرة وغير الظاهرة عن طريق ممارستها في ميدان الاتصال من تغيير أو إرساء أو تثبيت للثقافة السائدة بما يتلاءم مع وضع المنظمة وظروفها.

المطلب الأول: ثقافة المنظمة:إطار للإلمام بالمفاهيم العامة

تعد ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تلقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في علوم الإدارة بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها أو نقلها وتعليمها، وأسباب تغيرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى، فقد أضحت ثقافة المنظمة تشكل مجالا حيويا متزايد الاهتمام في دراسة أنشطة المنظمات، باعتبارها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير.

أولا: مفهوم ثقافة المنظمة

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week وأدرجت مجلة fortune ركنا خاصا تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثان (A.A.Kennedy et T.Edeal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم[1].

فيما يذكر "هوفستيد" أن مصطلح ثقافة المنظمة لم يصبح شائعا إلا بحلول الثمانينات الميلادية، ويحيل "هوفستيد" ذلك لكتابين هما "ثقافة المنظمة" Corporate culture :Deal et Kennedy 1982 وكتاب "البحث عن الامتياز" In search of excellence : Peters et Waterman 1982

وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.

ويوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة وفيما يلي عرض لبعضها:

حيث يعرف كل من (Kennedy and Deal) ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن الفرد العامل من أن يكون عضوا فيها، أو بمعنى آخر هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة.[2]

ركز التعريف السابق على إظهار الثقافة كطريقة عمل خاصة يقوم بها الفرد داخل المنظمة. ويعرفها (Edgar Schein) على أنها مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة،في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي و الاندماج الداخلي و التي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدوها و أصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة و الجيدة في إدراك و معالجة هذه المشاكل[3].

من خلال هذا التعريف تم إعطاء صفة الاكتساب لثقافة المنظمة حيث يتم الحصول عليها عبر التواجد داخل المنظمة من خلال الإرث عبر الأجيال، تؤدي إلى تماثل الأفراد وبالتالي الترابط ما ينعكس على استقرار المنظمة ، كما يؤكد هذا التعريف المقاربة الوصفية لشرح ثقافة المنظمة وهي التي ترى أن ثقافة المنظمة تعتبر متغيرا من المتغيرات الموجودة في المنظمة أي نظاما فرعيا تقوم المنظمة بإنتاجه كما تنتج السلع والخدمات في شكل رموز ،عادات ، قيم ومعتقدات؛ ويعود سبب الاختلاف والتمايز في تعاريف ثقافة المنظمة إلى أن هذا المصطلح يضم ويجسد جوانب عدة هي مكونات ثقافة المنظمة، العوامل التي تؤثر في تشكيلها ،أهميتها .

---

(1)– بروش زين الدين و قاسي كمال، "إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005، ص06.

(2)– حسين حريم، رشا الساعد، مرجع سبق ذكره.

(3)– عيسى محمد الهادي،"ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة"،مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد2004/03.

ومهما تعددت وتباينت التعاريف المتعلقة بثقافة المنظمة فإن هناك مجموعة خصائص ترتبط بها، وهذه الخصائص ليست شاملة ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة وتتمثل هذه الخصائص في:[1]

1- انتظام (تناسق) سلوكيات ظاهرة متمثلة في اللغة و المفردات والطقوس.
2- معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب انجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين.
3- قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها مثل تحقيق جودة عالية، الغياب القليل، الكفاءة العليا.
4- فلسفة وتتمثل في الاعتقادات بشأن كيف يجب التعامل مع العاملين و العملاء.
5- قواعد تملى ماهي سلوكيات العامل المقبولة وغير المقبولة.
6- المناخ التنظيمي: الجو العام للمنظمة والذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وكيف يتصرف العاملون مع العملاء، وكيف يشعرون حول الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة.

وكمحاولة لصياغة مفهوم شامل وواضح لثقافة المنظمة يمكن تعريفها بأنها "منظومة من المعاني والرموز، المعتقدات، القيم، الطقوس والممارسات التي يشترك فيها كل أعضاء المنظمة، والتي تشكلت وتطورت عبر المسار التاريخي للمنظمة وأصبحت سمة خاصة لها بحيث تخلق فها عاما بين أعضاء المنظمة حول ماهية المنظمة والسلوك المتوقع من أعضائها.

ثانيا: مكونات ثقافة المنظمة.

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة من المكونات بعضها ظاهري يمكن ملاحظته، والبعض الآخر ضمني، ويمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلى مجموعتين رئيسيتين هما الإشارات الثقافية، والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

1- **الإشارات الثقافية:** وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي

أ. القيم والمعتقدات التنظيمية: تتمثل القيم في النشاط الذهني الذي يحدث في ذهن الفرد، فهي عملية ذهنية ترتبط بتكوين اختيارات، والقيم قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الصحيح والخطأ، المرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، ولاشك أن نظام القيم يزودنا برؤية (vision) عن اتجاهات الأفراد وطبيعة الثقافة التنظيمية ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، في حين تعبر المعتقدات عن الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل

[1]- حسين حريم، رشا الساعد، مرجع سبق ذكره، ص:12.

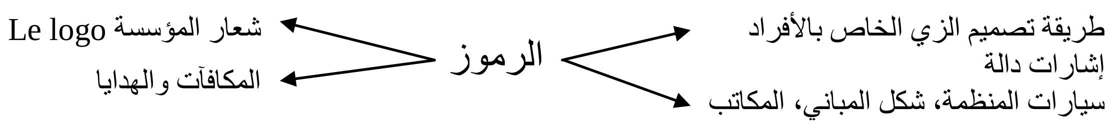
والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية[1].

ب.الأعراف والتوقعات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبارها أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية[2].

ج. الممنوعات : وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطرابات في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد تؤثر هده الأحداث سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل[3].

د. اللغة والرموز: الرموز هي إشارات محملة بالمعاني الثقافية، وتظهر أهم الرموز في الشكل رقم(06).

شكل رقم (06): أهم الرموز الثقافية



Source: Darbelet (M) , lazard (L), Scarmazza (M)," L'essentiel sur le Management ", Berti éditions, Alger, 2007, P :266.

أما اللغة فهي منظومة المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، كما تستخدم العديد من المنظمات والوحدات اللغة كطريقة لتحديد أعضاء الثقافة ويتمكن الأعضاء من خلال تعلم هذه اللغة تثبيت قبولهم في الثقافة.

ه. القصص والأساطير: تتضمن القصص روايات حول المنظمة مثل تقليص عدد العاملين، مخالفة الأنظمة، مثل هذه القصص تربط بين الحاضر والماضي وتوفر توضيحا وشرعية للممارسات

---

(1)– بوحنية قوي، "ثقافة المنظمة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة – دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء–" ، مجلة الباحث، العدد 02 /2003.

(2)– محمود سلمان العميان،مرجع سبق ذكره،ص306.

(3)-Strategor ," Politique générale de l'entreprise", Dunod, Paris,2005, P :72.

الحالية وتظهر هذه القصص بشكل تلقائي، إلا أن بعض المنظمات تحاول إدارة هذا المكون الثقافي لتعليم الثقافة التنظيمية؛ أما الأسطورة فتعتبر رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير.

و. الطقوس الجماعية والاحتفالات: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل طريقة استقبال موظف جديد.

وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة"؛ أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

نستنتج أن ثقافة المنظمة هي نظام من القيم المشتركة ،المعتقدات،العادات ،اللغة والرموز التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والاستراتيجيات لتنتج أعرافا سلوكية.

2- **الإرث الثقافي:** ويتضمن ما يلي

أ. قيم المؤسس وظروف التأسيس: تمثل مرحلة التأسيس أولى مراحل حياة المنظمة وتستمد قيمها وأسسها الثقافية من معتقدات وقيم مؤسسها، يضاف إليها الظروف التي أحاطت بتأسيس المنظمة، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

ب.تاريخ المنظمة: يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة لاتخاذه مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها(1).

ج.الأبطال: وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة ويتمسكون بالقيم التنظيمية ويقدمون نموذجا في الأداء والإنجاز لباقي أفراد المنظمة، الذين تعتبر سلوكياتهم نموذجا يقتدي به.

د. مهنة المنظمة (النشاط): تعرف مهنة المنظمة – النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات والمعارف التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، المعرفة بالأسواق، قدرات تنظيمية...) ،حيث تعبر هذه المهارات عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد

(1)-Strategor ,OP cit ,P :75.

خصوصية المنظمة، كما تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط مع إعطاء قيمة للعمل، مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين، ويقاس ذلك بمبدأ إتقان العمل في مجال النشاط، حيث تتميز المنظمة بنوعية النشاط الذي تؤديه من خلال مختلف المهن التي حددت من منطلقها الأهداف.

نستنتج أن ثقافة المنظمة تسمح بتداول الخبرة الفردية والجماعية الموجودة والمعارف الجماعية المتراكمة، هذه المعارف قد تكون مسجلة ، مرمزة وقابلة للتمثيل.

ثالثا: أنواع ثقافة المنظمة

لتحديد مدى قدرة الثقافة المنظمية السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية، والقيود الخاصة بالتنظيم، سعى الكتاب والباحثين إلى تحليل ثقافة المنظمة إلى أنواع، وعليه يوجد تصنيفان رئيسيان لثقافة المنظمة، التصنيف الأول يعتمد على معيار القوة والضعف، والتصنيف الثاني على مدى هيمنة أو سيادة الثقافة وتبنيها من طرف جميع الأفراد داخل المنظمة.

التصنيف الأول جاء به "روبينس" Robbins واعتمد فيه على معيار القوة والضعف، إذ يمكن للثقافة أن تكون ثقافة قوية أو ثقافة ضعيفة.

1. **الثقافة القوية**:تعرف الثقافة القوية بأنها" الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة "؛ حيث يزداد التمسك وينشد بالقيم الجوهرية بالمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء.
وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب و وحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فيما يرى "ستيفن روبينس" (Stephen P.Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على ما يلي[1]:

❖ عنصر الشدة: ويرمز إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
❖ عنصر الإجماع: أو المشاركة لنفس القيم والسلوكيات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء ومشاركة واسعة لنفس القيم، والذي يتوقف على تعريف العاملين بالقيم السائدة وكيفية العمل بها من جهة وعلى نظم المكافآت والحوافز جراء التزامهم من جهة أخرى.

وما يمكن أن نفهمه من الاعتماد على هذين العنصرين، أن مدى قوة ثقافة المنظمة يتبع شدة رسوخها لدى الأفراد وتمسكهم بها، وتأثيرها القوى في سلوكهم أثناء أداء مهامهم، ولكن يتبع أيضا الإجماع والمشاركة حول القيم الأساسية من طرف الأفراد بمعنى شمول وتعميم تلك القيم لدى الجميع وبالعكس إذا لم يتحقق هذان العنصران كانت الثقافة ضعيفة.

[1]– محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية والتي نوردها فيما يلي:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم إنتاجيتهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن المنظمة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

2. **الثقافة الضعيفة:** وهي عكس الثقافة القوية حيث لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة ولا يتم اعتناقها بقوة من معظمهم وتفتقر في هذه الحالة المنظمة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وبالتالي يجد العمال صعوبة في التوحد والتوافق مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط .

أما **التصنيف الثاني** فيأتي من الحقيقة التي مفادها أن القول بأن الثقافة التنظيمية تعكس أنماطا سلوكية متشابهة لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية أو خاصة حيث أن المنظمات الكبيرة يتوافر لديها مستويان رئيسيان من الثقافة هما:(1)

1. **الثقافة السائدة:** وتعكس القيم الأساسية التي تشكل سلوك الغالبية من الأعضاء، أنها وجهة النظر العامة التي تمنح المنظمة شخصية وهوية محددة.
2. **الثقافة الفرعية:** وتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة وهي تشمل القيم الرئيسية العامة بالإضافة إلى بعض القيم الخاصة بأعضاء الوحدة التنظيمية.

إن نشوء أو تكوين الثقافة الفرعية داخل المنظمات الكبيرة يسبق نشوء أو تكوين الثقافة السائدة، نظرا لصغر حجم الجماعة التي تنشأ داخلها الثقافة الفرعية مما يستغرق وقتا أقصر نسبيا ،في حين أن تعميم ونشر الثقافة على عدد كبير من الأفراد يتم بوتيرة بطيئة ويتطلب مرور زمن طويل.

من الأسباب التي تساعد على وجود ثقافة فرعية التباعد الجغرافي بين الوحدات والخصائص التي تتميز بها كل منطقة، طبيعة النشاط المشترك الذي تمارسه جماعة معينة، نوعية ومستوى الموارد البشرية ذاتها؛ حيث أنه بالإضافة للنشاط المشترك تؤدي المستويات التعليمية المتقاربة والخلفيات

(1)– جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

الثقافية المتشابهة للذين يعملون في بعض الوحدات إلى أن تكون الثقافة الناشئة في وسطهم مختلفة جزئيا عن تلك التي لدى الآخرين.

إن قول البعض بأن الثقافة القوية والمهيمنة المطلوب الاعتماد عليها في تحسين التسيير وتحقيق الأداء العالي لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، يتجاهل حقيقتين أساسيتين:[1]

1/ أن الاختلاف والتنوع الثقافي هو خاصية إنسانية واجتماعية موجودة عند كل الجماعات والمجتمعات وعبر كل الأزمنة.

2/ تطور أنشطة المنظمات، والذي جعل المنظمات في وضعية يجبرها على التعامل مع أفراد ذوي خصائص ثقافية متباينة تماما، ويحتم تطوير أساليب إدارية جديدة تتوافق مع المعطيات الجديدة.

لكن ومن جهة أخرى، نشوء الثقافات الفرعية وتعددها لا يعكس ظاهرة صحية حيث تكمن الخطورة في عدم وجود ثقافة عامة سائدة لدى أعضاء المنظمة في نفس الوقت الذي تتواجد فيه ثقافات فرعية مستقلة، مما يعني عدم وجود اتفاق حول ماهية التصرفات الملائمة أو غير الملائمة في المواقف أو القضايا العامة والإستراتيجية التي تواجه المنظمة، أي غياب عنصر المعنى المشترك، وبالتالي غياب أنماط سلوكية موحدة لدى العاملين[2].

وعليه عمل الإدارة في هذا الشأن من الضروري أن يتركز دائما على نشر وتقوية ثقافة مشتركة لدى جميع الأفراد أو على الأقل لدى غالبيتهم في جميع المستويات التنظيمية مع تقبل وجود خصوصية أو تميز في بعض الأقسام والمديريات، ومحاولة إيجاد ما أمكن من قواسم مشتركة بين الجميع.

المطلب الثاني: علاقة التغيير الثقافي بالتغيير التنظيمي

تتغير ثقافة المنظمة استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئتها الداخلية، أو في تركيب وخصائص أعضائها، وهي سواء كانت قوية أو ضعيفة ذات تأثير كبير على أداء وفعالية المنظمة، ولهذا يتعين على المنظمات التي لديها أداء منخفض تغيير ثقافتها وجعلها تتكيف مع الشروط الجديدة التي تفرضها بيئتها الداخلية والخارجية والتي تستوجب منها تغيير الرؤى والإستراتيجيات المختلفة.

أولا: مفهوم التغيير الثقافي

يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه "عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الداخلية من أجل الاندماج ، والخارجية من أجل التكيف" [3] فهو تغيير موجه ومقصود، وهادف وواع لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل

---

[1]– محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 317.

[2]– جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

[3]– علي عبد الله، "التحولات وثقافة المنظمة"،الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 21-22 ماي 2002 ،ص 11.

المشكلات، وبالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، فحسب "دافيد ويلسون" يبدو أن كلا من ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منهما.

لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المنظمة، وذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة ونشاطها فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فلقد أصبح شعار "غير الثقافة حلا لمعظم المشاكل التنظيمية" محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وجزمهم في قدرة التغيير الثقافي على تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي، فنقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء المنظمة، بناءا على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، وضمن التشخيص الصحيح يمكن التعامل مع الثقافة التنظيمية كعامل هام في استراتيجيات المنظمة ، ومعرفة إمكانية استمرار المنظمة بذات ثقافتها التنظيمية الحالية لمجابهة التحديات المحيطة، ومنه يتم التفكير في الطرق المناسبة لإحداث تغيير يساعد على تحديث نظام القيم الراهنة وإحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة، ويكون هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية والثقافة الجديدة (Culture gap) .

إن تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق البشرية يساعد في تغيير وتجديد النسق الثقافي السائد وإحلال نسق ثقافي يتلاءم مع التحولات المستمرة، يركز على التميز والإنجاز والنتائج والتجانس والجماعية والتفتح على الخارج والداخل، والتركيز على الأهداف القصيرة والطويلة والمشاركة والابتكار والاهتمام بالعاملين كآدميين، وتنمية معارفهم ومهاراتهم، وترسيخ صفات شخصية مدعمة للتغيير، هذه السمات الأساسية التي تتشكل منها الثقافة تعبر عن التغيير الثقافي المرغوب الذي يضفي روح التجديد والمبادرة على الثقافة التنظيمية، يكسبها نضجا بأمس الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء والنمو والتميز[1].

فإحداث التغيير الثقافي في السلوكيات لا يمكن إحداثه إلا بتمهيد أذهان العاملين وتهيئتهم نفسيا قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي واعتباره سلوك غير مرغوب أو يؤثر على توازن النسق الاجتماعي وأنه في التغيير تتعاظم مصالحهم الذاتية، وسيكونون في وضع أفضل.

إن التغيير الثقافي هو إحداث تعديل للسلوكيات لأعضاء المنظمة في كافة المستويات التنظيمية في بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس مع خلق ذهنيات جديدة لإدارة المنظمة تؤمن بضرورة التغيير، وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة، ذهنيات وعقليات بشرية تملك التخيل والتفكير الإستراتيجي والابتكار والمخاطرة، متحررة الفكر، الحاجة العالية للإنجاز، إذ لابد أن تنعكس هذه الصفات على توازن واستقرار النسق الاجتماعي، ويكون نتيجة ذلك تطوير ثقافي لنسق الثقافة التنظيمية.[2]

---

(1)– يوسف جغلولي، "القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية"، مجلة الحكمة، السنة الثانية، سبتمبر– ديسمبر 2010، ص: 257.

(2)– نفس المرجع السابق، ص:258.

ويقترح كينيدي (Kennedy, Carol) خمسة أسباب لقيام المنظمة بتغيير ثقافتها بصورة سريعة:

1. إيمان المنظمة العميق ببعض القيم والتي لا تتناسب مع بيئتها شديدة التغير.
2. وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المنظمة، إضافة إلى معدل التغير السريع في هذا النشاط.
3. إذا كانت المنظمة في موقع تنافسي أقل بكثير من المنافسين لها.
4. إذا كانت المنظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات الكبيرة الحجم.
5. صغر حجم المنظمة مع نموها بشكل متسارع.

ويرى شاربلين (Sharplin) في هذا الصدد أن تغيير ثقافة المنظمة تتوقف على عاملين أساسيين هما:

1. حجم وتعقد المنظمة ذاتها: حيث كلما كان حجم المنظمة كبير أو تميزت أنشطتها بالتعقد، كلما كانت عملية تغيير الثقافة بصورة سريعة عملية صلبة ومعقدة.
2. درجة تجانس ثقافة المنظمة: حيث كلما كانت ثقافة المنظمة المطلوب تغييرها متجانسة، كلما كان من الصعب إجراء تغيير سريع في هذه الثقافة.

ثانيا: كيفية إحداث التغيير الثقافي

تستلزم عملية تغيير ثقافة المنظمة شأنها شأن أي عملية تغيير تفكيك عناصر الثقافة والتعرف عليها، وتحليل مختلف المتغيرات الثقافية السائدة في المنظمة، أي لابد من تشخيص القيم والمعتقدات التي تقوم عليها المجموعات داخل المنظمة والتي ستكون محل إحداث تغيير، فتقوم الإدارة العليا أولا بتشخيص ثقافة المنظمة بهدف الفهم الشامل لكل ما يهم المنظمة ووجودها ثم تنفيذ التغيير الثقافي كخطوة ثانية.

1. التشخيص الثقافي:

تتناول عملية التشخيص كأول خطوة من عملية التغيير العناصر التالية:[1]

- السمات العامة لثقافة المنظمة، وملامح تميزها واختلافها عن المنظمات الأخرى.
- درجة الانفتاح الفكري التي تسود المنظمة، ومدى تقبل الأفكار والتطورات التكنولوجية الجديدة.
- أسلوب إدارة التغيير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر.
- مدى تشجيع الابتكار والمبادرة بين أفراد المنظمة.
- مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين أفراد المنظمة.
- درجة إدراك العلاقات مع المناخ الخارجي وأهميتها في تسيير أمور المنظمة.
- هذا إلى جانب التعرف على المعايير المعتمدة لصرف المكافآت، وفيما إذا كانت موضوعية أو معايير تقليدية لا علاقة لها مع الإنجاز.
- إضافة إلى التعرف على خلفية الأشخاص المؤسسين للمنظمة، وعلى الطريقة التي تعاملت بها المنظمة مع الأزمات والأحداث السابقة التي مرت بها والدروس المستفادة منها.

---

[1] بروش زين الدين و قاسي كمال، ، مرجع سبق ذكره.

بالإضافة إلى تحليل كل الوثائق المتعلقة بالمنظمة والوثائق الخارجية التي تؤثر على المنظمة مثل القوانين الحكومية ، والتعمق في التحليل باستعمال الاستمارات وإجراء المقابلات والقيام باختبارات في بعض الأحيان، ويمكن للمنظمة أن تستفيد من عملية التشخيص في:

- تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة السائدة.
- تقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية.
- تقييم درجة القابلية الديناميكية للثقافة لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تحديد مدى فاعلية ثقافة المنظمة في أداء وظائفها.
- اكتشاف أهم المعوقات الثقافية التنظيمية والتي سببت حلة من العجز التنظيمي.
- تقييم الوضع الديناميكي للثقافة التنظيمية خصوصا ما يمس قدرات وطاقات التجديد والإبداع في مجال البناء والتطوير والتوسعات وتحقيق الريادة.
- التأكد من ضبط الاتجاه الصحيح للثقافة التنظيمية صوب أولويات المنظمة الإستراتيجية.

تعتبر عملية التشخيص الثقافي خطوة أساسية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة بغية تدعيمها أو تصحيح وعلاج الأخطاء الثقافية أو تغييرها كليا، حيث يهدف التشخيص الثقافي إلى فهم شامل لكل ما يهم المنظمة ووجودها ، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية، إلى مهنتها الحقيقية، لنسق قيمها...، وذلك بهدف التعرف على الحلول الإستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح، إضافة إلى الاكتشاف السريع والذكي للأمراض التنظيمية وتدعيم المناعة التنظيمية التي يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي إيجابي، حيث أن التشخيص الكامل لابد أن يتعرض لجميع العناصر الداخلية (المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة) والخارجية (البيئة الخارجية).

2. **خطوات تنفيذ عملية التغيير الثقافي:** يمكن القول باختصار أن تغيير الثقافة التنظيمية يتبع الخطوات التالية:[1]

- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب فيها المنظمة.
- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوب فيها.
- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة أي تصميم خطة لتبدأ عملية التغيير والتي من شأنها ضمان تبني السلوك التنظيمي الجديد ومعالجة الفجوة.
- التنفيذ والمتابعة لعملية التغيير.

(1)– محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 319.

نخلص أن تغيير الثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد ومواقفهم لا يمكن أن يتم إلا بعد إقناع العاملين وتهيئتهم نفسيا بضرورة رفض السلوكيات الحالية ، وأن طريقة أدائهم الحالية غير مرغوبة وأن مصالحهم ستتعاظم حال إحداث التغيير عندئذ نجد كل أفراد المنظمة يسعون لتحقيق الأهداف التي تسعى لأجلها المنظمة.

ثالثا: آليات التغيير الثقافي

على أي منظمة القيام بعملية التغيير أن تستعمل مجموعة من الآليات التي تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة ، مما يؤدي إلى قبول التغيير من قبل جميع الأعضاء داخل المنظمة ومن بين الآليات المتاحة نذكر الآليات السبعة الآتية:

- **اللغة:** يجب على قادة المنظمة والمسئولين تغيير المصطلحات القديمة وإحلالها بمصطلحات مناسبة لعملية التغيير.
- **التعليم والتكوين:** أي تكوين الأفراد على تطبيقات ومفاهيم وممارسات جديدة تتلاءم مع التغيير.
- **الاتصال:** أي ضرورة إفهام الأفراد وإعلامهم وإزالة أي قلق وخوف حيال التغييرات المرتقبة، وتوفير جميع المعلومات التي يحتاجها الأفراد حول التغيير.
- **التوقع والرؤية:** أي ضرورة توقع القادة للتهديدات التي ستواجهها المنظمة، ثم تنبيه الأفراد لكيفية مواجهتها وما ستكون عليه المنظمة في المستقبل.
- **الانتظار المعياري:** من خلال استعمال القيم والمؤشرات والأهداف والتقدير والاحترام وكذا المكافآت والاعترافات لبلوغ التغيير المنشود.
- **الموضة:** أي قيام المنظمة بمواكبة الجديد في عالم الأعمال والتعرف عليه والاستفادة منه مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، الإنتاج في الوقت المحدد (Just in time).
- **الأمثلة والنماذج الثقافية:** وهي بمثابة رموز يقتدى بها، مثل القادة أو المنظمات الرائدة.

كل هذه الآليات يمكنها أن تتيح للمنظمة التكيف المستمر مع التغييرات الخارجية أي أن تكون المنظمة مرنة وقادرة على العمل والنشاط في البيئة المضطربة حيث لا مكان للمنظمات الجامدة، فإن لم تتغير بسرعة أكثر من غيرها يعني أنها تتأخر ويكون مصيرها الزوال.

رابعا: أهمية القيم التنظيمية بالنسبة لعملية التغيير التنظيمي

يكتسي موضوع القيم التنظيمية أهمية كبرى لما لهذه القيم من تأثير كبير على سلوكيات الأفـراد داخل المنظمة، إذ تعد من بين أهم مكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها معيار الانتقاء من بين بـدائل متاحة أمام الفرد في الموقف الذي يتعرض له أو يسلكه، وبهذا يستطيع الفرد أن يميز من خلالها بـين الأشياء من حيث فعاليتها ودورها في تحقيق مصالحه، و اختياراته وتجسيد طموحاته؛ وتظهر أهميـة القيم التنظيمية داخل المنظمة بشكل واضح وجلي من خلال ذلك التطور الذي يحدث في أساليب وأنماط الإدارة داخل المنظمة، حيث انتقل الفكر الإداري من تلك الإدارة التقليدية (التيلورية) والتي لا تعير أي

اهتمام للأفراد داخل المنظمة، إلى أساليب إدارية أخرى تهتم بالجوانب النفسية للفرد لما لها من تـأثير على المنظمة، مثل الإدارة بالقيم، والتي تعتبر كأداة قيادية إستراتيجية ذات إمكانيـة كبيـرة للتنميـة والتطوير نتيجة ارتباطها بالمستويات المختلفة، وكأداة أيضاً تساعد على تحديـد مسـارات الجهـود المبذولة نحو تحقيق رؤية القيادة الإستراتيجية[1].

كما تعد الإدارة بالقيم إدارة متميزة، وتتسم بالموضوعية والتوجيه السليم للأفراد، وإتقان العمل والمراقبة المزدوجة الذاتية والخارجية، لذا فهي تعتبر منهج إداري متميز يؤدي إلى تطـوير قـدرات الأفراد من خلال الاهتمام بتنمية الجانب الروحي لهم والتعامل معهم بإنسانية سامية من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار حسب استعدادهم الفكري، إضافة إلى اهتمامها بالقيم التنظيمية داخل المنظمة .

وتتجلى أهمية الإدارة بالقيم في اعتبارها أداة قيادية شاملة في ثلاث أهداف رئيسية هي:[2]

1 . **التبسيط :** ويتضمن استيعاب وإدماج التعقيد الذي ينتج عن الحاجة المتزايدة للتكيف مـع التغيـرات الحاصلة، وذلك على كل المستويات الهرمية للمنظمة.

2 . **التوجيه:** وهو إعداد وتهيئة الرؤية الإستراتيجية نحو مستقبل المنظمة.

3 . **الحصول على الالتزام والانتماء الكامل:** حيث ينبغي أن تتكامل الإدارة بالقيم مع السياسـة الموجهـة بأعضاء المنظمة، بهدف تنمية انتمائهم والتزامهم في تقديم أداء عالي.

بالإضافة إلى ما سبق، تظهر أهمية القيم التنظيمية بالنسبة لعملية التغيير، خاصة فيما تتضـمنه تلك الثقافات القوية التكيفية من قيم تدعو إلى الارتقاء والتميز، وتحمل المسؤولية، والرغبة في النمـو، وإشراك الأفراد في مجهودات التغيير، وبهذا يتم تحفيزهم وتشجيعهم على التطوير الشخصي، وعلـى إبداء السلوكيات الجيدة التي تجسد قيم الأمانة والتعاون، بما يساعد على الحل الفعال للمشكلات التي قد ترافق التغيير.

من هنا، أصبحت ثقافة المنظمة عاملا مساعدا لعملية التغيير أو معيقا له فقد أثبتـت العديـد مـن الدراسات أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعما بتغيرات وتطورات ملائمة في كافة النظم الفرعية في المنظمة بما فيها ثقافة المنظمة، فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكـون هنـاك تسـهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم والأنماط القياديـة، وتسـعى المنظمات اليوم إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتطور لإعطائها ميزة تنافسية لمواجهة التحديات من جهة، واقتناص الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى، وعلى هـذه الثقافـة التنافسية الداعمة للتغيير أن تتضمن مجموعة من القيم وهذا ما يوضحه الشكل رقم (07) والذي يبرز أهم القيم التنافسية بناءا على معياري المرونة والتوجه البيئي.

---

[1] – بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد، "دور الثقافة المنظمية في الولاء اتجاه التغيير"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب –البليدة – ، يومي 18-19 ماي 2011.

[2] – نفس المرجع السابق.

الشكل رقم (07): هيكل القيم التنافسية بناء على معياري المرونة والتوجه البيئي



المصدر: بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد،مرجع سبق ذكره.

من الشكل رقم (07)نستنتج أن الأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية ، وقيم النظم المفتوحة لديهم اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي، فتنمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية يكون من خلال التدريب والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، إضافة إلى غرس الثقة والقدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل لدى الأفراد؛ كذلك فالطبيعة الديناميكية لثقافة النظم المفتوحة تشير إلى أن الأفراد يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي. وعندما تسود السمات المميزة لثقافة العلاقات الإنسانية وثقافة النظم المفتوحة، يصبح العاملون أكثر استعدادا للتغيير. فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية مع هيكل تنظيمي مرن ومناخ تنظيمي داعم أكثر ملائمة لإنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من المنظمات التي تتسم بعدم المرونة والتحكم .

ومما سبق نستنتج أن العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير تتصف بأنها تأثيرية تبادلية، إذ تتأثر ثقافة المنظمة بما تشمله من قيم وعادات وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة، حيث تؤثر الإستراتجيات على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد، مما يجعلها أكثر نجاحا وتكيفا مع هذه التغيرات؛ في المقابل تؤثر ثقافة المنظمة على إستراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة، من خلال دعم إحداث التغيير في المنظمة.

المطلب الثالث: مداخل التغيير الثقافي

يحمل كل تغيير تنظيمي معه ثقافة جديدة ، بحيث لا تتفق مع القيم المشتركة التي يحملها الأفراد على أساس أنها سوف تؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة، وقد تختلف المداخل التي يتم وفقها التغيير التنظيمي، فلكل مدخل مجموعة من القيم والافتراضات والمبادئ التي يحملها في طياته، فنجاح أي تغيير في المنظمة يتوقف على مدى استيعاب الأفراد للثقافة الجديدة التي يأتي بها ومدى تقبلها وعدم التصدي لها بالمقاومة.

أولا: الجودة الشاملة كتغيير ثقافي

لقد ذكر (Dale et Cooper) أن خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا المدخل في بيئة أو ثقافة مناوئة لا تتوافر بها مقومات النجاح والاستمرار[1].

وتراهن المنظمات اليوم على ثقافة المنظمة كأساس لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ففلسفة إدارة الجودة الشاملة تتطلب نوعا من الثقافة تعي بمتطلبات تطبيقها، ومن ثم فإنه أضحى من خلال عمليات التشخيص للبيئة وللثقافة السائدة في المنظمة وجوب التعرف على النواحي الإيجابية الدافعة والأخرى السلبية المعوقة في ثقافة المنظمة لكي يمكن التقرير بإمكانية تطبيق تلك الفلسفة أو تعديل الثقافة السائدة بما يتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وفي هذا المجال أكدت الدراسات مدى ارتباط موضوع الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة وأصبحت هذه الدراسات تستخدم مصطلح جديد هو **ثقافة الجودة الشاملة**، التي تعني تركيز الجهود من أجل تحسين الجودة في كل أبعاد المنظمة والذي لا يمكن أن يحدث إلا بخلق وتهيئة ثقافة تنظيمية، من ذلك غرس القيم وسلوكيات معينة لدى الأفراد، مما ينعكس على تغيير الثقافة التنظيمية ما يؤدي إلى التحقيق السليم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتلقينها للأفراد لكي تجعل الثقافة التنظيمية مساندة بما تحويه من علاقات بين المستويات المختلفة وسياسات العمل وإجراءات توظيف الأفراد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة[2]، و عرفت ثقافة الجودة على أنها "القابليات التنظيمية والعادات والاعتقادات التي يمكن من خلالها تصميم وتسليم السلع والخدمات التي يمكن أن تلبي حاجات ورغبات الزبون وتحقيق النجاح على المدى البعيد"[3]، كماعرفت أيضا بأنها "فلسفة شخصية وثقافة تنظيمية تستخدم كمقياس للناتج العلمي وتقنيات إدارية منظمة وتعاون لتحقيق الأهداف المرسومة" ، وثقافة الجودة هي "المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعات العاملين سويةً مهامهم المعينة ولها مكونين تبنى عليهما الأول هو العملية

---

(1)– فريد عبد الفتاح زين الدين،مرجع سبق ذكره، ص: 57.

(2)– نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

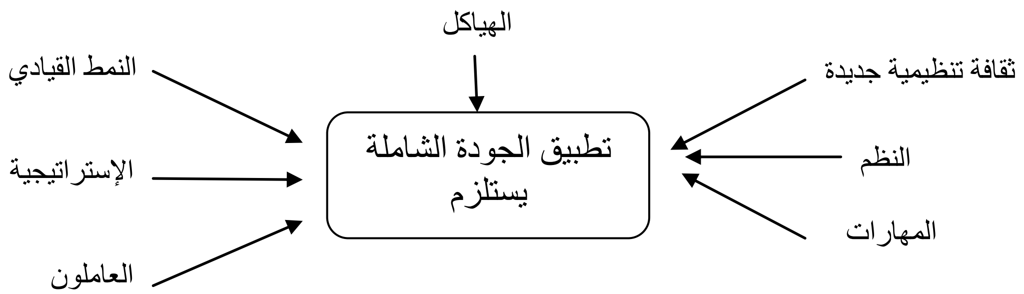
(3)–محفوظ حمدون الصواف ، عمر علي إسماعيل، "نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية– دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل–"،من موقع www.eric.ed.gov ، بتاريخ 18-06-2011 على ساعة 15:30.

بطرق المهنة والثاني هو الاتصال"[1]، فالمكّون الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية والذي يشير إلى المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد ووحدات الخدمات أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والاشتراك والآمال والعواطف ، فالثقافة تعني الإطار ألمفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية والتي تشير إلى حث أو تحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

كما أن تطبيق نظم إدارة الجودة يعتمد على نشر ثقافة الجودة لدى العاملين وبالتالي يسهم هذا النشر في تسهيل مراجعة وتقييم التقدم نحو انجاز الأهداف التنظيمية والالتزام بالتحسين المستمر .

وتعمل المنظمة على خلق ثقافة الجودة الشاملة من خلال ما يوضحه الشكل رقم (08).

شكل رقم (08): الثقافة التنظيمية التي تتطلبها تطبيق الجودة الشاملة



المصدر : محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 355

من خلال الشكل نلاحظ أن المنظمة تعمل على خلق ثقافة الجودة الشاملة من خلال:

1. **الإستراتيجية:** تعمل المنظمة على إعداد رؤية واضحة كلية لما تريد تحقيقه فيما يتعلق بالجودة.
2. **الهياكل:** تسعى المنظمة إلى تغيير هياكلها وتغيير المسؤوليات والقادة قصد تأكيد الجودة.
3. **النظم:** إذ يتم تغيير المعايير من خلال تبني معايير تنظيمية جديدة لتحسين الجودة.
4. **العاملون:** يعتمد على المورد البشري في تحقيق مفهوم الجودة من خلال اعتماد مبدأ المشاركة ومنحهم فرص تحسين مهاراتهم عن طريق برامج التدريب.
5. **المهارات:** تحتاج المنظمة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة إلى تنمية معارف ومهارات الأفراد قصد
6. **النمط القيادي:** والذي يقصد به نمط القيادة لإدارة الجودة الشاملة.
7. **الثقافة التنظيمية الجديدة:** يعتبر إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحديد الثقافة التنظيمية السائدة واستبدالها بثقافة جيدة موجهة بمفهوم الجودة والتغيير.

نستنتج أن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بتهيئة المنظمة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها.

[1]– محفوظ حمدون الصواف ، عمر علي إسماعيل، مرجع سبق ذكره.

ثانيا : إدارة المعرفة كتغير ثقافي

تعتبر المعرفة كمدخل للتغيير المورد الوحيد الذي يمكن أن يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة يصعب نسخها أو تقليدها، لذلك نجد أن المنظمات التي تقوم بتطبيق هذا الأسلوب تسعى أن تكون سلوك وقدرات الأفراد تتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة ، وهذا يتطلب توفر بيئة وثقافة تنظيمية تشجع وتساند بناء وتقاسم وتبادل المعارف والخبرات المتواجدة لدى الأفراد ،حيث إن العديد من الكتاب والباحثين يرون أن الثقافة التنظيمية تسهم بدور حيوي في عملية إدارة المعرفة ولاسيما بناء المعرفة ويؤكد "Honeycutt " أن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل ، وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد ، وتشجيع الأفراد العاملين على قضاء بعض الوقت في التعلم ، ومكافأة السلوك الايجابي؛ وفي دراسة أجراها الكاتبان"Delong et Fahey" على أكثر من (50) منظمة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة ،اتضح أن هناك اعتقاد سائد ومؤكد بأن المعوق الأساسي في بناء واستثمار الموارد المعرفية هي الثقافة التنظيمية، وأن المديرين الذين تمت مقابلتهم اعترفوا بأهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة[1].

كما يؤكد الكاتب "Stewart" أن نجاح الشركة الأمريكية M3 وغيرها من الشركات في تطوير منتجات جديدة معروفة لم يكن سببها التقنيات بل ثقافة مشاركة وتقاسم المعرفة ، ومن هنا أكدت هذه الشركات على أهمية اللقاءات والاجتماعات ومعارض المعرفة، وإتاحة الوقت وتوفير المكان للعاملين لتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين ، ويضيف أن بناء المعرفة الجديدة وتطبيقها عملية شاقة وبطيئة ولكن معدل نجاحها سيتأثر حتما وبدرجة رئيسية بثقافة المنظمة ، ونظرا لما للثقافة التنظيمية من تأثير بالغ الأهمية في عملية إدارة وبناء المعرفة ، فقد سعى عديد من المفكرين والباحثين إلى تحديد خصائص وملامح الثقافة التنظيمية الداعمة والمساندة لإدارة المعرفة، فيرى الكاتبان Wilson et Rosen أن إدارة المعرفة بنجاح تتطلب ثقافة تنظيمية تتصف بما يلي[2]:

- تشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تقدر الانجاز وتعترف به.
- تقييم مشاركة وتقاسم المعرفة.
- تشجع وتحث على العمل الفريقي والجماعي.
- تؤكد على ضرورة مشاركة الأفراد.

[1]– حسين حريم،رشاد الساعد،"الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية"، مرجع سبق ذكره.
[2]– نفس المرجع السابق.

ونخلص أن التميز الحقيقي و قوة المنظمة يكمن في قدرتها على تشجيع أفرادها لتبادل، و تقاسم المعرفة فيما بينهم ، حيث تتجسد من خلاله قوة المعرفة المشتركة ما يجعل المنظمة تعمل من خلال مزيج كلي للمعرفة المتاحة بها و استفادة شاملة منها ،كما أن نشر المعرفة يؤدي إلى تطبيقها في الوقت المناسب، و في المكان المناسب ، و تفادي الأخطاء السابقة .

ومن المعايير الهامة الأخرى التي يتطلبها بناء المعرفة التفتح الذهني في البيئة الداخلية والانفتاح على البيئة الخارجية والاتصال المفتوح وإتاحة الفرص للتجديد والمخاطرة ، ويضيف الكاتبان "Adler et won " معايير التبادلية العامة بحيث يتحول الفرد من إنسان أناني يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية وذات شعور ضعيف بالالتزام إلى فرد عضو في الجماعة لها مصالحها وهوية مشتركة والتزام بالعمل لخير الجميع ، ومن بين أهم المعوقات الثقافية لبناء المعرفة حسب الكاتبان"Fahey et Hong ":

- تقارب المركز(المكانة) يعيق تقاسم المعرفة عبر الوحدات أو الأنشطة المختلفة.
- المعايير والممارسات التي لا تشجع التبادلات المفتوحة والصريحة بين المستويات التنظيمية في المنظمة وتعمل على إيجاد بيئة اتصالات تعيق تقاسم المعرفة.
- المعايير والممارسات الثقافية التي تشجع العمل المنفرد ولا تشجع التكاثف والتآزر بين الأنشطة والوحدات العاملة.
- الثقافة التي تكافئ بشكل أساسي الإبداع والابتكار الفردي تنتج أنماطا من التفاعل حول المعرفة تختلف عن الثقافة التي تقيم البحث عن الخبرة المتواجدة في المنظمة واستخدامها.
- الثقافة التي تقيم بشكل واضح اكتساب المعرفة أكثر من تقاسمها لا تعمل على إيجاد بيئة للتفاعل مفضلة ومسيرة لاستعمال المعرفة.
- المعايير والممارسات الثقافية التي لا تشجع التفاعلات الصاعدة.
- المعايير و الممارسات الثقافية التي لا تسمح بمناقشة صريحة للأمور الحيوية في المنظمة.

ونستخلص مما سبق أن المناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات و من شأنه أن يؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة ،تطويرها وتبادلها، حمايتها وتقديرها .

بالإضافة إلى أن الاتصال الداخلي يقوم بتوفير الأرضية المناسبة لتبادل الآراء والأفكار والتوجيه عن طريق المعلومات التي يهيئها ، كما أن العمل بطريقة أكثر فعالية ونجاعة تقوم على آليات التعاون والتكامل في إطار علاقات التأثير المتبادل بين مختلف الكفاءات في المنظمة ، يبرز دور الاتصال الداخلي في ذلك حيث يمكن من رصد مختلف المعارف والمهارات بين الأفراد وتحقيق التكامل فيما بينهم لا سيما فيما يخص المعرفة الذاتية التي يكونها الفرد بنفسه وبقدراته الفكرية والذهنية أو التجارب التي يمر بها ، فوجود الاتصال الداخلي يخلق نوع من التواصل بين هذه المعارف والتي تختلف من فرد لآخر وبالتالي الاحتكاك بينهم يساعد على خلق الانسجام والاندماج لخدمة الأهداف المشتركة ،

فيمكن أن تنبثق فكرة إبداعية جيدة من مصدر وحيد لكن تنفيذها وتجسيدها على أرض الواقع بحاجة لمساعدة الآخرين عبر مختلف مستويات المنظمة ، وهذا لن يكون في غياب الاتصال الداخلي الذي يسمح بفهم واستيعاب الفكرة المراد تحقيقا ، وبذلك تلاقى المعارف والأفكار يتيح العديد من البدائل المعرفية للاختيار.

ثالثا : الإبداع كتغيير ثقافي

هناك جانب آخر من التغيير في المنظمات الحديثة متمثل في سيرورة الابتكار والإبداع (منتجات، تقنيات،طرق تسويق جديدة...) والتي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية لان الاتجاه العام في المنظمات الحديثة هو التحسين المستمر حسب أسلوب الإدارة في المنظمات اليابانية.

يؤكد"Kennedy " على وجود مجموعة من القيم الأساسية التي يجب أن تكون داخل المنظمة من اجل ضمان التوافق بين أهداف الفرد من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى وتتمثل هذه القيم في:[1]

✓ **قيم الاستجابة:** وتتمثل هذه القيم داخل المنظمة في سعي الأفراد من أجل امتلاك قدرة على الاستجابة للتغيرات التي تطر في محيط المنظمة، وذلك من خلال تحديد حاجات المستخدمين والعملاء، والعمل الجماعي لمقابلتها بفعالية والاتصال معهم بالأسلوب الذي يفهمونه.

✓ **قيم الفعالية:** ترتبط هذه القيم بهدف الحصول على المخرجات بالشكل الصحيح وتحسين المناخ التنظيمي الملائم للعاملين، ومقابلة مجموعة الأهداف من خلال الموارد المتاحة والرؤية المشتركة، وتحديد توقعات المستهلكين وتحقيقها.

✓ **قيم الكفاءة:** فهي تعكس تلك العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات، وتفسر كيفية أداء الأعمال بشكل صحيح.

✓ **قيم القوة الضمنية :** وتشمل مقوماتها على تطوير المعارف والقدرات لمقابلة الحاجات غير المشبعة، وتحسين مظهر العاملين وعمليات الاتصال مع الآخرين، وتطوير التدريب وتحديد إطار فعال لصنع القرارات ، وتطوير تجارب العاملين ومساهمتهم والعمل الجماعي المشترك وتحسين ظروفه والتخطيط الجيد للتعاون بينهم والاشتراك التطوعي وتحسين الرضا العام داخل المنظمة.

✓ **قيم الملائمة والامتياز:** تهتم هذه القيم بمقتضيات الارتقاء والتميز، وخلق ثقافة الارتقاء والتحسين المستمر، والتركيز على التطبيقات المثلى، وتحديد المتطلبات العصرية.

✓ **قيم التقرب من العملاء والمستهلكين:** تهتم هذه القيم بخلق ثقافة التوجه للعملاء وتحديد توقعاتهم والتأكيد على امتلاك كافة العاملين اتجاهات ايجابية لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحقيق رضا العملاء وإيجاد عمل جماعي فعال للوفاء بالالتزامات اتجاه العملاء، وخلق ثقافة التعلم

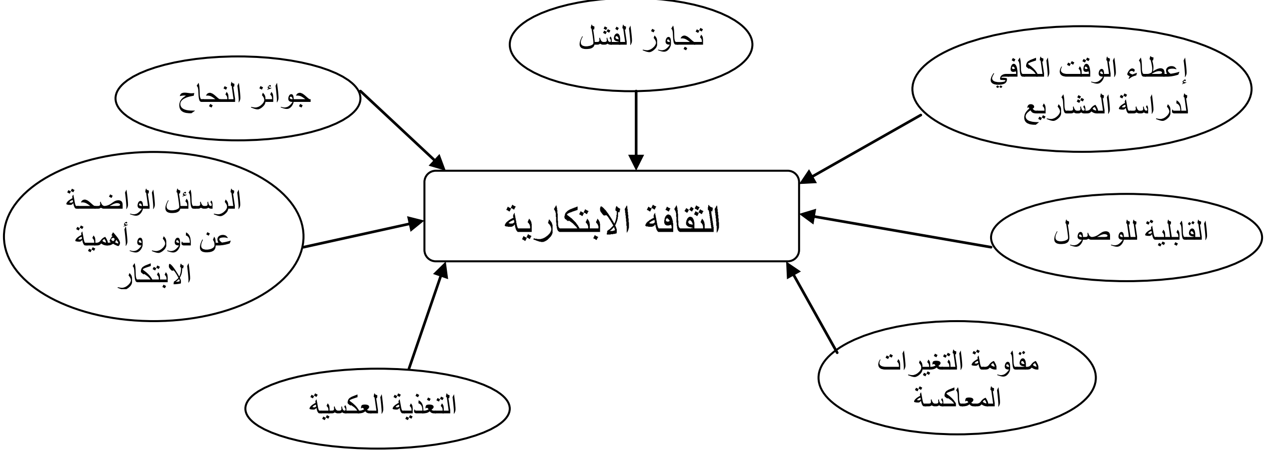
[1]– بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد، مرجع سبق ذكره.

والتحسين المستمر من خلال التغاضي عن السلوكيات الخاطئة وتعلم السلوكيات المرغوبة والجيدة التي تشجع على التفكير ألابتكاري والإبداعي.

وبهذه القيم الموجودة داخل المنظمة التي تشجع على التحسين المستمر والتفكير الإبداعي والإصغاء لمتطلبات العملاء سيتم تعزيز التغيير بهدف التأقلم مع المحيط بشكل مستمر فالمنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابه، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء.

فثقافة المنظمة تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة وتؤثر على أدائها وخلق الإبداعات بها[1] ، وبالتالي لابد من إيجاد القيم والأهداف المشتركة بين جميع أعضاء المنظمة وترسيخ معايير أداء متميزة وتوفير قدر من الاحترام وإتاحة المجال للمشاركة لتحقيق إدارة فعالة للابتكار والإبداع، ويتم خلق واحتضان الثقافة الابتكارية للمنظمة حسب الشكل رقم (09).

الشكل رقم (09): عملية خلق واحتضان الثقافة الابتكارية للمنظمة



المصدر: عزاوي عمر، عجيلة محمد، مرجع سبق ذكره.

يتضح من الشكل السابق أنواع الاتجاهات والأفعال التي يمكن أن تعزز وتدعم الثقافة الابتكارية للمنظمة وتطويرها من خلال دعم الإدارة العليا لعملية تطوير المنتجات الجديدة والمشروعات التي تحقق المردودية والربحية و تشجيع العاملين على طرح الأفكار، النقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهمتهم في الإنجاز ، إضافة إلى إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها، والعمل على تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

[1]– عزاوي عمر، عجيلة محمد، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الباحث، العدد 04/ 2006 ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،من موقع www.rcwed.luedld.net /azaowi.pdf ، يوم 2011/11/12 ،الساعة 13.10.

كما يجدر بنا القول أنه لا يمكن تأمين نجاح التغيير بإجراء التغيير في المعايير والإجراءات بنصوص دون إحداث تعديل للسلوكيات السياسية ونظام التربية والتعليم بمراحله المختلفة، واستيعاب وإتقان ما لدى الآخرين من رصيد المعارف وفنون الإنتاج، فالأمر يحتاج إلى تغيير نمط و نظام الإدارة وتعديل ذهنية وقيم المسئولين على كافة الأجهزة والمستويات بما يوفر اتجاهات إيجابية تقدر الإنتاجية والكفاءة والتمييز.[1]

مما سبق نستنتج أن ثقافة المنظمة تلعب دورا هاما في إنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من خلال الاستعداد للتغيير ، فإدراك الاستعداد للتغيير داخل المنظمة لا يعزى فقط إلى الفروق الفرديـة، وإنمـا أيضا إلى معتقدات واتجاهات أعضاء المنظمة، إن الأوضاع الجديدة تتطلب وجود منظومة من القـيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات تتلاءم معها، تبررها وتدعمها الدعم المكاني والزماني المطلـوب لواقع قائم بالفعل، فلابد أن تكون هذه القيم منسجمة ومتجانسة مع الواقع والأوضاع الحالية.

وبناءا على ما سبق يمكن القول أن التغيير أصبح سمة من سمات هذا العصر وبصفة خاصة المنظمة ومحيطيها، وهذا ما يتطلب منها بناء ثقافة مشجعة على التغيير على كل المستويات، وتشجيع التفكير والسلوك المتميز مع إزالة كل المعوقات التي يمكن أن يواجهه ، ما يؤدي إلى ضرورة إرساء ثقافة مدعمة لذلك داخل المنظمة، وذلك ما يجعل الفرد أكثر فعالية لأنه يعتبر مصدر للتغيير ،وهذا ما يسمح بتحسين أداء المنظمة بعد أن يدعم لتوظيف ما لديه من معارف، حيث إن لم يتم دعم وبناء ثقافة قوية في المنظمة ، فستتأخر عن باقي المنظمات ليكون مآلها بعد ذلك الزوال لتضييعها لأهم مفاتيح الميزة التنافسية، فيجب أن تغيرا لمنظمة في تعاملها مع المحيط وعلاقتها مع الزبائن، الموردين، تغير في أهدافها، تغير في إجراءات العمل وطرق الإدارة، تغير في كل شيء له علاقة بها أو يؤثر بها ، وهذا بالاعتماد على مداخل التغيير مثل الجودة ،المعرفة والإبداع ،ويكون ذلك عن طريق دعم وتغيير ثقافة المنظمة الحالية بثقافة قوية،وللاتصال الداخلي دور مهم في ذلك،كما سنتطرق في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: دور الاتصال في بناء ودعم التغيير الثقافي

إن القدرة على تغيير الثقافة أمر معقد خاصة أن ثقافة المنظمة عامل رئيسي في تشكيل السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل منظمتهم ويميزهم عن غيرهم من المنظمات، كما أن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة جدا ولا يمكن تغييرها بشكل جذري، خاصة وأن هناك العديد من القوى المؤدية للحفاظ على الثقافة وترسيخها منها التقارير المنشورة حول رسالة المنظمة وفلسفتها، التصميم، البوابة وموقع العمل، الأسلوب القيادي السائد، معايير اختيار الموظفين وأساليب ترقيتهم، الطقوس والقصص الشائعة داخل المنظمة فيما يخص الرواد والبطولات في تاريخها، إلا أن هذا لا يعني أن الثقافة لا يمكن تغييرها، ويكون هذا التغيير تحت تأثير الأفعال اليومية ويلعب الاتصال دورا بالغ الأهمية.

---

[1]– علي عبد الله،مرجع سبق ذكره.

أولا: دور الاتصال الداخلي في التغيير الثقافي

1- التفاعل والتغيير الثقافي

إن انتشار المعلومات يزيد من قدرات الأفراد في العمل كما يساعد ويسهل على التفاعل وحركية الجماعة، فالاتصال المتمثل في التفاعل يدعم الشعور بالانتماء والحركية لدى كل فرد عن طريق تشكيله للهوية والمرجعيات المشتركة[1]، فانطلاق عملية وضع أو تشكيل المرجعيات المشتركة المميزة للجماعة مرهون إذا بحدوث الاتصال، والنظرة للاتصال في هذا السياق لا تنحصر في النطاق الضيق لتبادل المعلومات وإرسالها، وإنما تتوسع لتشمل التفاعل بمفهوم التأثير المتبادل، أي تبادل المعلومات والأفكار والتطلعات بين جميع الأعضاء وفي جميع المستويات وحسب الاتجاهات كافة.

كما أن الواقع يشير بدلائل واضحة المعالم أن مرتكز التطوير والتحسين التنظيمي يرتبط بدرجة واسعة بتحسين سبل التفاعل الاجتماعي وبناء أواصر الثقة المتبادلة بين العاملين من خلال تطوير وسائل الاتصال الجارية بين الأفراد والمنظمة مما يدعم بشكل كبير عملية التطوير المستهدف[2]، حيث يعتبر الاتصال داخل المنظمة من بين أهم الطرق أو الميكانيزمات المقترحة للتثقيف[3] (l'acculturation)، فالتدخل أو استعمال الاتصال الداخلي في ثقافة المنظمة هو مسألة تتعلق بالعمل على البعد الإنساني، أي عمل إداري واع وهادف يرمي إلى التأثير في المرجعيات المشتركة للأفراد العاملين في المنظمة عن طريق التدخل في نمط التفاعل الاجتماعي (الاتصال) بينهم وفيما بينهم وبين الإدارة على النحو الذي يثبت ثقافة مشتركة تساعد على التسيير وتتوافق مع متطلبات المرحلة الحالية للمنظمة[4].

وحسب عالم الاجتماع "Zarifian" فإن العمل جماعيا في الظروف الحالية للإنتاج يعني الاتصال وبناء وتطوير مساحة مشتركة للتفاهم المتبادل حول المعنى الذي يعطى للممارسات والأفعال وبالتالي القيم التي تقف ورائها[5]، فمن أهداف الاتصال الداخلي تحقيق الالتحام والذي يرجع إلى خلق وتكوين فريق عمل قوي متماسك، متضامن، مدعم وفعال يحافظ على نفس القيم أي افتراض هوية مشتركة للمنظمة وبالتالي تساعد هذه الثقافة الجماعية على توجيه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه وأفعاله الشخصية لأهداف الجماعة وأعمالها، ثقافة تؤكد على وضع أهداف جماعية والعمل الجماعي لتحقيقها، وتنمي لدى الفرد الشعور بأن جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيده بشكل مباشر لأن عملية التغيير تتطلب التآزر والعمل معا والعمل بروح الفريق والأنشطة والعمليات الجماعية التعاونية.

---

(1)--Peretti (Jean-Marie), " Gestion des ressources humaines ", 9ème éditions, Vuibert, Paris 2000, P 237 .

(2)– خضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(3)-Brilman (Jhon)," Les meilleurs pratiques de Management : au cœur de la performance", 3ème éditions, éditions d'organisation, Paris, 2001, P :63.

(4) -Duterne (claude), OP.cit, P :79.

(5)-Décaudin (Jean Marc) et Igalens (Jacques)," La communication interne : stratégies et techniques " Dunod, Paris,2006, P :17.

كما أن الثقافة تنقل وتلقن، ولهذا فللاتصال دور مهم في تثبيتها ونشرها وجعل كل الأفراد والوافدين الجدد يتبنونها[1]، حيث يلتحق الفرد بالمنظمة حاملا رصيدا من القيم العلمية، التقنية الاجتماعية، ثم يتلقى قيم ومعتقدات الثقافة السائدة فيدخل في تفاعلات مستمرة مع الأنظمة والعناصر عن طريق برامج التكيف والتدريب والتطبيع الاجتماعي المنتهجة من طرف المنظمة ،فيتأقلم الفرد ويتبنى القيم والمعتقدات السائدة قصد التكيف مع متطلبات الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية ، وباعتبار أن الثقافة التنظيمية ظاهرة مستمرة تتبلور أسسها ومعتقداتها نتيجة عمليات التفاعل والتكيف، فإنها قد تكتسب وقد تفقد بعض الملامح نتيجة انتقالها من جيل لآخر عن طريق المحاكاة وبمرور الوقت تتشكل لدى الأفراد مرجعية وخلفية ثقافية واضحة المعايير والأسس لضبط الممارسات السلوكية ، كما تتولى إدارة المنظمة نقل القيم الثقافية والأسس المعيارية عن طريق القصص، البطولات، الرموز، اللغة، الأساطير، الطقوس وغيرها؛ كما سنتطرق إليه لاحقا

فنستنتج مما سبق أن التفاعل الاجتماعي يشكل تأثير قيمي لأن تواجد الفرد داخل الجماعة يحتم عليه إن أراد البقاء ضمنها أن يحترم المعايير التي تتحرك وفقها، هذا التأثير يسمح بظهور نقاط مرجعية مشتركة تدعم تناسق وتلاحم الجماعة، كما يسمح بدمج الفرد اجتماعيا حيث يساعد العضو الجديد في الجماعة على فهم، وتقبل متزايد للقواعد،المبادئ وطرق سير الجماعة التي ينتمي إليها،أي أن التأثير القيمي(التفاعل الاجتماعي) يوجد، يقوي،يفرض القيم.

2- <u>**الاتصال وعناصر ثقافة المنظمة**</u>

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة من العناصر بعضها ظاهري يمكن ملاحظته، والبعض الآخر غير ظاهري (ضمني) يتمثل في القيم والمعايير التي توجه سلوك الأفراد، ويساهم الاتصال الداخلي في العمل على مختلف جوانب الثقافة الظاهرة وغير الظاهرة في المنظمة كما يلي:

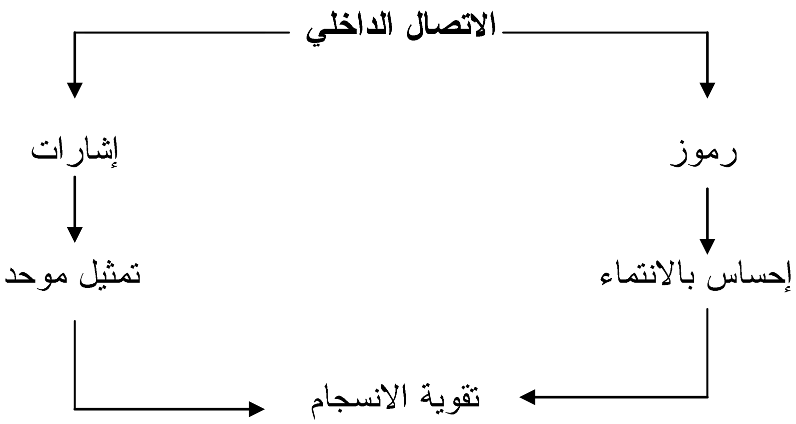
- **القيم المشتركة:** يساعد الاتصال داخل المنظمة على تقاسم نفس نظام القيم، حيث كلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليل على قوة المنظمة وهذه هي ميزة المنظمات القوية المستقرة، والتي بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين.
- **اللغة:** تميز اللغة مجموعة ما عن غيرها ممن يستعملون لغات أجنبية أخرى، كما تعتبر أداة لتحديد الهوية وكذا تمنح أيضا أو تعطي القوة باعتبارها حاجزا سميكا اتجاه باقي الثقافات، وتمثل كل لغة إحدى الركائز الطبيعية للثقافة، إن إدخال أي تغيير في المنظمة يصطحبه إدخال مصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة ،وبالتالي فإن إدخال كلمات أو عبارات جديدة في لغة المنظمة يعني تغيير الثقافة ومنه يقتضي الحاجة إلى التغيير تغييرا في المصطلحات أو قاموس المفردات وذلك لأن هذه

[1] -Délavallé (Eric), "La culture d'entreprise pour manager autrement", éditions d'organisation, Paris,2002, P 34.

الأخيرة ترتبط بالظواهر والتطبيقات والعادات القديمة، لذا يصبح لإحداث تغيير فعال إدخال مفردات جديدة[1]،كما أن اللغة المشتركة تزيد من مقدرة الناس على الوصول للآخرين وأفكارهم ، كما تعمل اللغة على تبادل المعلومات وبالتالي فهي تؤدي إلى تأثير قيمي،إذ أن المعلومات ليست محايدة لأنها قد تتضمن رؤى وتفسيرات وأفكار تؤثر في طريقة تفكير متلقيها وفي بناء المرجعية لديه.

- **الرموز:** لقد ظهرت الإدارة بالرموز في منتصف الثمانينات وذلك بالتركيز على استعمال الرموز في الإدارة وهو ما يجعل منها مجالا لتغيير الثقافة، من خلال ترميز الملامح الثقافية الأكثر تعمقا في المنظمة وذلك لتحقيق سريان مفعولها والاعتراف بها كما هي من طرف كل فرد[2]؛فالاتصال من خلال الرموز والإشارات المشتركة بين العاملين يسمح لهم بالانتماء والتمثيل الموحد والولاء لمنظمتهم مما يجعل المنظمة قطب متجانس ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (10):

الشكل رقم (10): دور الرموز والإشارات في تقوية الانسجام



المصدر: بن زروق جمال، "الاتصال الداخلي ومسار التغيير داخل المنشأة (من منظور نسقي اتصالي)"، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار – عنابة–، العدد 15، ديسمبر 2005.

فالانسجام هو التوافق بين مختلف أجزاء الكل، وفي الأفكار بين الأشخاص والذي يؤدي إلى الوفاق والوحدة وظهور التضامن بينهم أي تشكيل ثقافة قوية.

- **الأساطير والحكايات:** فهي توفر وسيلة قوية في الجماعات لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المنظمة، فالقصص المشتركة في الجماعة تسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرة الضمنية، وبالتالي المساعدة على اكتساب وتطوير الممارسات المحسنة.
- **الطقوس (les rites)**: تتمثل الطقوس في العناصر التي تساهم يوما بعد يوم بصفة ملموسة أو رمزية في الانتماء لمنظمة معينة أو لجماعة ما ، مثل توزيع ميداليات في العمل، اجتماعات

---

(1)--Brilman (John), OP.cit. P :59-60.
(2)- Thevenent (Maurice), "Audit de la culture d'entreprise ", Les editions d'organisation,Paris,1986, P172.

أسبوعية، احتفالات أو تظاهرات خاصة ببعث منتج جديد أو تحقيق نجاح كبير، مقاهي ومنتديات العمل[1]؛ والطقوس كأحد العناصر المكونة للثقافة السائدة في المنظمة تسمح بـــ [2]:

- إعطاء أعضاء المنظمة هوية مميزة وطابعا خاصا.
- تقوية تناسق الأفراد، وتزيد من متانة الروابط الاجتماعية.
- الحصول على الالتزام.
- توجيه سلوك الأفراد نحو أهداف تتعدى مصالحهم الذاتية المحضة.
- دعم وتوجيه مشروع المؤسسة.
- تمييز الأوقات المعاشة (التي يقضيها العامل داخل المنظمة) عن بعضها.

حيث تهدف الطقوس إلى تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء؛ فهي عبارة عن فعاليات تعزز القيم الأساسية في المنظمة وتساعد في تبني سلوكيات دون أخرى.

- **التاريخ:** يتمثل التاريخ في مجموعة الحوادث والوقائع المهمة وحتى العادية التي مازالت في الذاكرة، وكذا القيم والمرجعيات المتولدة عن تلك الحوادث كخلاصة لتجارب طويلة، تتجسد في المظاهر بشكلها المادي والرمزي، وبالتالي فإن إبرازه ضروري باستخدام طرق متعددة (صور، نماذج مصغرة، كتيبات، إلصاق وثائق قديمة أو مقتطفات من صحف تتناول حدثا مهما مرت به المنظمة) يجعله حاضرا في أذهان الأفراد ويتأثرون به، كما يساعد الرؤساء على ربط الأفراد أكثر بمنظمتهم.

وعليه، وكما يرى البعض، فإن الاعتقاد بأن ثقافة المنظمة يمكن اختزالها في مجموعة من الممارسات أو الطقوس والشعائر هو أمر خاطئ ويمثل نظرة قاصرة، فالثقافة لا يمكنها أن تكون شيئا يسهل تعديله خلال اجتماع بين مجموعة من الإداريين لأنها تتشكل ويعاد تشكيلها في كل لحظة، إذ أن ممارسات الإدارة وسياساتها المتعلقة بالأفراد هي محدد لثقافة المنظمة ، ولكنها ليست المحدد الوحيد فهناك أيضا البيئة التي تزاول فيها المنظمة نشاطها والغايات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وغيرها من المحددات التي لا تتحكم بها إدارة المنظمة، غير أن هذا لا يعنى أبدا الدعوة إلى عدم التدخل من خلال أحد المحددات المباشرة والقوية (سياسات الإدارة في ميدان الاتصال)،وإنما توضيح للصورة ووضع الأمور في سياقها .

كما تجدر بنا الإشارة على ضرورة التدخل المركز على نقاط قوية وسهلة التحديد، وهذا بالعمل على جزء من عناصر ثقافة المنظمة، وخاصة تلك التي لها أهمية كبرى ويمكن تحديدها بسهولة نسبية مقارنة مع غيرها، إذ من الضروري عدم أخذ كل الجوانب أو النقاط جملة واحدة.

---

(1)--Godelier (Eric), " La culture d’entreprise ", La découverte, Paris, 2006, P :86.
(2)- Jarde (Jean-Pierre) et Loridon (christian), "Les rites dans l’entreprise :une nouvelle approche de temps", éditions d’organisation, Paris, 2000, P :42-43.

ثانيا: مشروع المؤسسة والتغيير الثقافي

ظهر مشروع المؤسسة في سنوات الثمانينات، حيث بدأ يظهر جليا التغيير المتسارع للبيئة ،الذي أجبر المسيرين على البحث عن طرق جديدة للإدارة تسمح للمنظمة بالتكيف مع العالم الخارجي وإعادة تجنيد أفرادها؛ لمشروع المؤسسة العديد من التعاريف، وسوف نستعرض بعضها للوصول لمفهوم واضح.

يعرف مشروع المؤسسة بأنه طريقة أو كيفية للاتصال والتعبير عن السياسة العامة للمنظمة، وهو يقدم أيضا كآلية للتغيير.(1)

كما يعرف بأنه عبارة عن وثيقة مكتوبة مشكلة ومرئية والتي ترسم للمؤسسة مرجع دائم.(2)

فمشروع المؤسسة وثيقة رسمية (ميثاق مؤلف من عدد من البنود) يشكل مرجعية موجهة لإحداث انتماء وتعبئة الموارد البشرية ، مقدم في واحد وأكثر من أشكال التقديم ، لوحات ، إعلانات ، جريدة داخلية ، فيديو ، والمشروع لا يوجد فعلا إلا إذا كان معروفا و مقبولا من طرف كل أفراد المنظمة . وتتمثل أهداف مشروع المؤسسة في:(3)

1- **يساعد على مواجهة وحل مشاكل المنظمة:** يمكن أن تواجه المنظمة مشاكل مختلفة يمكن للمشروع المساعدة على حلها.

- <u>المشكلة الأولى</u>: تتمثل في صعوبة التأقلم مع البيئة المحيطة فعندما تتقادم منتجات المنظمة فإن نتائجها تنخفض عندئذ مشروع المؤسسة يساعد على رسم المسارات الإستراتيجية الممكنة ، كما يكشف عن القوى الكامنة في موروث المنظمة والتي يمكن استغلالها، ويخلق التعبئة الضرورية لمواجهة الصعوبات الجديدة.
- <u>النوع الثاني من المشاكل</u>: تتمثل في إنشاء هياكل جديدة وكذا إجراءات ومعايير إدارية أكثر عملية ،ويبرز دور المشروع هنا في تعريفه لطرق وقواعد العمل الجديدة.
- <u>النوع الثالث من المشاكل</u>: يتعلق بالأحداث الاستثنائية التي تمر بها المنظمة مثل إعادة الهيكلة Restructurations، الاندماج Fusions والابتلاع absorptions، فالمشروع هنا يسمح بالتصريح عن القيم والمبادئ الملائمة.
- <u>النوع الرابع من المشاكل</u>: والتي يساهم المشروع في حلها يتمثل في تغيير المسيرين، فالمسيرون الجدد يسعون إلى وضع بصمة لفترة قيادتهم للمنظمة، فهم يريدون توضيح الأشياء لكل الأفراد والإطارات.

2- **تعبئة العاملين بالمنظمة:** مشروع المؤسسة يتدخل غالبا استجابة لانشغالات تسيير الأفراد وحل المشاكل المرتبطة بالتكامل أكثر من تعريف النشاطات والإجراءات الجديدة.

---

(1)--Robert le duff, OP.cit, P :983.
(2)- Thévent (M), OP.cit, P :193.
(3)--Ibid, P :193-195.

3- **رغبة المنظمة لتكوين مرجعية:** تحتاج المنظمة إلى تكوين مرجعية مقبولة ومعروفة من طرف الجميع، حيث أن معيار نجاح مشروع المؤسسة هو تطبيقه كمرجع يومي.

فمشروع المؤسسة هو أداة إدارية لخدمة القرارات الإستراتيجية حيث يكون الهوية، القيم، الغايات ومبادئ عمل المنظمة فهو يحدد المبادئ الحيوية للمنظمة ويساهم في تطورها الاقتصادي مع تبني نظرة إنسانية للمنظمة.(1)

لقد تزايد عدد المنظمات التي باشرت في عملية إعداد مشروع المؤسسة، ومن أجل البدء في إعداد هذا المشروع يجب أولا مراجعة ثقافة المنظمة، حيث أثبتت كل التجارب العملية أنه كلما كانت عملية التحليل لثقافة المنظمة دقيقة كلما كانت حظوظ نجاح مشروع المؤسسة كبيرة، وبالتالي الارتباط بين الثقافة ومشروع المؤسسة قوي ، حيث أنهما يتشابهان في نقاط كثيرة.

ويعتبر مشروع المؤسسة أداة أساسية للإدارة بالمشاركة وله بعدان:(2)

- إيصال وفهم الأهداف والغايات، فهو طريقة للاتصال بشأن السياسة العامة، فالأهداف والغايات الموضوعة والمراد الوصول إليها في إطار هذه السياسة العامة التي تعمل الإدارة والأفراد على تطبيقها تحتاج إلى أن تكون معروفة، واضحة ومفهومة لدى الجميع من أجل تنفيذها بالشكل الصحيح، وتكون في حد ذاتها دافعا للانجاز.
- جعل مجموع العاملين يتقاسمون ويشتركون في نفس نظام القيم الذي تسعى الإدارة إلى نشره ودفع العاملين إلى تبنيه، ولهذا يعتبر أحسن وسيلة لإعلان القيم والمعايير المساعدة على التسيير وتوجيه السلوك نحو الوجهات المرغوبة.

كما يمثل مشروع المؤسسة تحديا حقيقيا أمام الإدارة غير أن بعض المنظمات اعتبرت أن إحداث التلاحم والاندماج ما بين العاملين يكون بطريقة بسيطة وهي نشر بطاقات عليها بعض مبادئ عمل المنظمة(3) ؛ وبالتالي لابد على إدارة المنظمة من إشراك جميع العاملين في صياغة محتواه.

وفيما يخص الصعوبات التي يواجهها مشروع المؤسسة فهو يواجه صعوبتين هما تعقد واختلاف الأطراف الواجب تجميعها حوله، والمعوقات البيروقراطية والشخصية للأطراف المختلفة(4).

وما سبق نستنتج أن لمشروع المؤسسة علاقة بثقافة المنظمة والاتصال الداخلي، حيث يمثل مشروع المؤسسة آلية مناسبة لتحديد القيم الخاصة بالمنظمة، ويضمن نشرها بشكل ملموس ومباشر، ومنه يمكن اعتباره منطلقا للاتصال الداخلي في هذا الجانب.

وعليه لتحضير المشروع تحتاج الإدارة إلى معرفة كافية لمختلف الجوانب التي تتعلق بعمل المنظمة، الإستراتيجية، القيم، الوضعية المراد الوصول إليها، كما تحتاج إلى وجود إدارة وسطى خبيرة

---

(1)- Robert le duff, OP.cit, P :238.
(2)-Souterain (J-F) et Farcet (P), "Organisation et gestion de l'entreprise", BERTI éditions, Alger, 2007, P :433.
(3)- Robert le duff, OP.cit, P :238.
(4)-Citeau (Jean-Pierre), "Gestion des ressources humaine :Principes généraux et cas pratiques", 5ème éditions, Dalloz, Paris, 2008, P :16.

بالاتصال والمشاركة حتى تضمن مساهمة القاعدة في تحضيره، ليتم في الأخير تدوينه في وثيقة تمثل ميثاقا (charte)؛ وبالطبع ثقافة المؤسسة تحتل مكانا مركزيا في مراحل إعداد المشروع، فهي قاعدة أو منطلق هذه المراحل بالأخذ في الحسبان المرجعيات الموجودة والتي يجب طرحها على الإدارة لترى ما إذا كانت ملائمة للمرحلة القادمة وكذا للمناقشة حولها من قبل مختلف الأطراف في المنظمة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن مشروع المؤسسة يستند إلى الاتصال الداخلي لسببين: لأن الاتصال الداخلي وسيلة للوصول للهدف النهائي، ولأن قوة المشروع مرتبطة بإعداده أكثر من تنفيذه.

ثالثا: إعداد مشروع المؤسسة

نظرا لوعي المنظمات بأهمية الثقافة في التسيير الجيد، تقوم الإدارة بإعداد وثيقة تحمل قيم المنظمة تتجسد في شكل ميثاق يجيب على ثلاثة تساؤلات:[1]

- من نحن وماذا نفعل؟
- لماذا نعمل؟
- إلى أين نريد الوصول؟

1- من نحن وماذا نفعل؟

من أجل وضع مشروع المؤسسة يجب على الإدارة أن تعرف نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وأن تعين مهنتها، فالتحفيز العام المطلوب من خلال إرساء مشروع المؤسسة يرتكز على وضع وإعلاء قيم لخصائص مهيمنة وإيجابية للمنظمة ومعرفة العراقيل ونقاط الضعف.

الفرق الرئيسي بين هذه الطريقة والتشخيص الممكن إجراءه من أجل وضع إستراتيجية المنظمة هو في إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين فيه، وحتى يكون حقا المشروع متبنيا من طرف الجميع من الضروري مساهمة الكل في إعداده.

2- لماذا نعمل؟

يجب أن يحدد مشروع المؤسسة دوافع وأسباب لعمل المنظمة يقبلها الجميع ، ومنه تصبح قيم جميع أعضاء المنظمة متوافقة فيما بينها، أي وجود قيم مشتركة لدى أعضاء المنظمة، وهذا ما يجعل المشروع محفز.

3- إلى أين نريد الوصول؟

يجب أن يحدد مشروع المؤسسة الأهداف،حيث توضع في ميثاق المؤسسة الطموحات أو التطلعات التي يجب على أعضاء المنظمة العمل على تحقيقها في المستقبل.

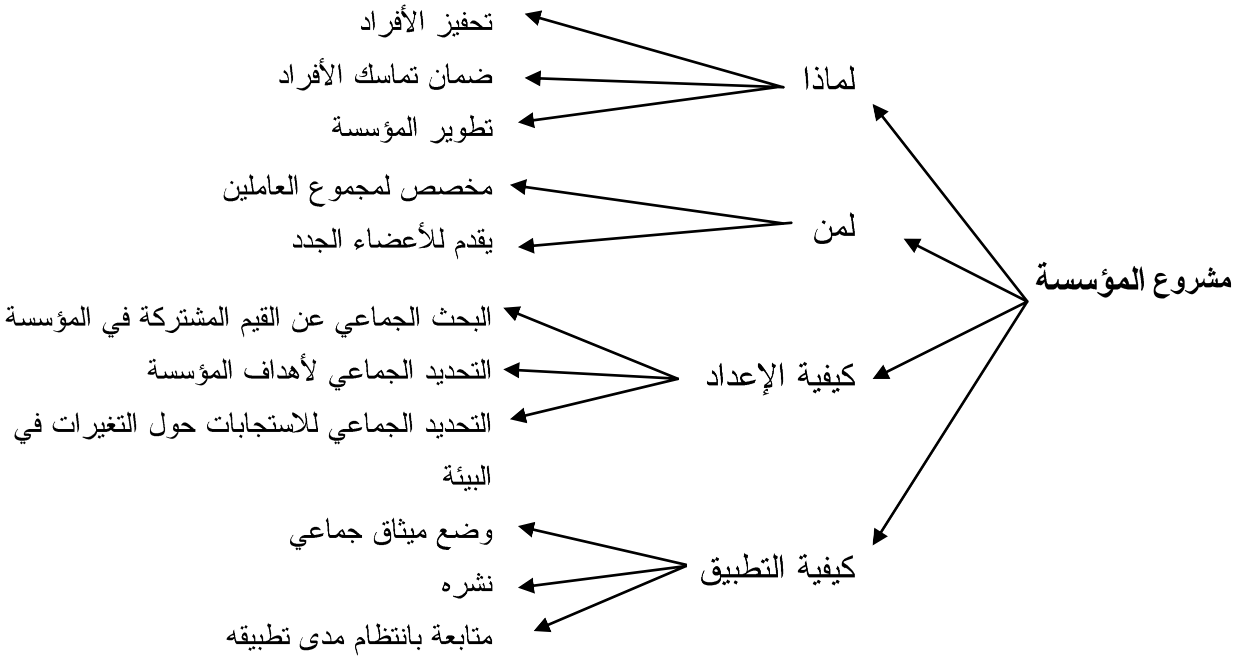
فنقطة الضعف المحتملة التي قد يعاني منها أي مشروع للمؤسسة، هي إقبال المنظمات عليه تماشيا مع العصر، ولذا من الواجب إشراك الجميع فيه حتى يتم تجنب أن يكون منقطع الصلة مع الواقع.

ويبين الشكل رقم (11) أهداف، وسائل إعداد وتطبيق مشروع المؤسسة:

---

[1]--Darbelet (M), Lazard (L), Scarmazza (M), OP.cit, P268.

الشكل رقم (11): مراحل إعداد مشروع المؤسسة



Source : Darbelet (M), Lazard (L), Scarmuzza (M), OP.cit, P :269.

من الشكل رقم (11) نستنتج أن الاتصال الداخلي يواكب مشروع المؤسسة بالبحث الجماعي عن القيم المناسبة للمنظمة وأهدافها، كما يهدف إلى طرح المشاكل ومعالجتها، فهو يستوجب تفكير جماعي للعمال، مع عرض متطلبات العمل في المنظمة وشرحها للعمال حيث يعتبر مشروع المؤسسة دعامة للتطوير التنظيمي الذي يخص مباشرة الأفراد في نشاطهم ومشاركتهم، فمن خلال مشروع المؤسسة يساعد ويتولى الاتصال الداخلي في انجاز إستراتيجية المنظمة والتي تخدم في آن واحد البقاء وضمان التغيير في المنظمة.

وما ينبغي الإشارة إليه أيضا هو أن التدخل لإنجاح مبادرات التغيير التنظيمي بالعمل على ثقافة المنظمة (التشكيل وإعادة التشكيل) يرتبط بإستراتيجية الاتصال الداخلي ومجمل الظروف العامة، فهذا العمل ليس مجرد مبادرات فردية متفرقة في الزمان والمكان تحدث وفق اجتهادات شخصية، وإنما ينبغي أن يكون عمل منظم ومدروس و مِؤطرا أساسا ضمن إستراتيجية للاتصال الداخلي توضع بعناية ، و يجرى الاتفاق عليها وتبنيها من قبل جميع الأطراف الملقاة على عاتقهم مهمة تنفيذها من مصالح وأقسام ومسيرين،وهذا لبناء ودعم التغيير الثقافي وأيضا لتنفيذ مراحل التغيير التنظيمي .

المبحث الثالث: إستراتيجية الاتصال دعامة للتغيير التنظيمي

الاتصال الداخلي وسيلة أساسية للإدارة، ويكون أكثر أهمية في فترة التغيير حيث يساعد على نجاح التغيير وتجنب مقاومة الأفراد له، ويعتبر إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي أمر بالغ الأهمية لضمان تكيف الأفراد مع التغيرات الحاصلة حيث تقوم بصياغة الخيارات والبدائل التي تملكها المنظمة ومطابقتها مع ما يحتاجه الأفراد.

المطلب الأول: إستراتيجية الاتصال الداخلي:الإطار العام

لنجاح العملية الاتصالية داخل المنظمة لابد من وضع إستراتيجية اتصالية مناسبة أي تصميمه وفق خطة معينة تنسجم وإمكانات المنظمة وأهدافها القريبة والبعيدة لضمان السير الحسن لمهامها ووظائفها وتوفير الجو المناسب للعاملين داخل المنظمة.

أولا: ماهية إستراتيجية الاتصال الداخلي

تعتبر إستراتيجية الاتصال في المنظمة من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة.[(1)]

كما أن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين، ونظرا للخصائص التي تميز محيط المنظمة جعلت من الاتصال اليوم لا يقتصر في الإستراتيجية ومرافقة تنفيذ المشاريع بل هو جزء لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي[(2)]، لهذا من الضروري على مدراء المنظمة وضع الاتصال الداخلي في الإطار الإستراتيجي باعتباره يقوم بشرح وتوضيح الإستراتيجية العامة لأفراد المنظمة وتنفيذها حسب السياسات والطرق الموضوعة.

وتعرف إستراتيجية الاتصال الداخلي بأنها "مهارات تسيير ووضع في تعاون مختلف أشكال الاتصال الموجودة في المنظمة من أجل تلبية أهداف المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير علاقات بشرية واجتماعية بين الأفراد الطبيعيين المكونين للمنظمة من جهة وبين نفس الأشخاص والمنظمة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمزيين وآليات عملها من جهة أخرى، فهي تشمل كل الرموز المرتبطة بتاريخها، ثقافتها، قيمها ومجالات مراجعتها وكذلك وسائل نقلها المشترك[(3)]؛ وتتمثل أغراض إستراتيجية الاتصال الداخلي في:[(4)]

- الحد من الاضطرابات الاجتماعية وتحسين الأداء.
- تحسين اندماج الأفراد: الاندماج يعرف كدرجة الانتماء لجماعة ما ونستطيع طرح مبدأ أنه كلما كان قويا، كلما كان عمل الجماعة أو المنظمة مرضيا.
- تحسين المناخ الاجتماعي.

زيادة على ما تحققه إستراتيجية الاتصال الداخلي من إيجاد للتنسيق والتعاضد اللازمين ودعمهما، ومواكبة بعض الحالات العابرة (الأزمات) أو التغييرات في الإستراتيجية العامة (كالدخول في التحالفات)، بعث منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، فإنها كذلك تشبع حاجة الأفراد للمعلومات.

---

(1)--D'Almeida (N) et Libaert (T), OP.cit, P :71.

(2)– دادي عدون ناصر، "دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية في ظل اقتصاد السوق"، أطروحة نيل دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، 1996-1997 ،ص:206. بتصرف

(3)-Nguyen Thanh (Fanelly), " La communication une stratégie au service de l'entreprise ", Economica, Paris, 1991, P :72.

(4) -Détrie (P) et Broyez (C), OP.cit, P :31.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه لا ينبغي النظر إلى إستراتيجية الاتصال الداخلي على أنها عمل أو وظيفة من الدرجة الثانية، وذات مردود قليل، أو أنها مجرد التزام اجتماعي نحو العاملين ومواكبة شكلية للتطبيقات الحديثة لإدارة الأعمال، بل يجب النظر إليها كوظيفة ذات أهمية، وأيضا إذا لم يتم التطبيق الجيد لإستراتيجية الاتصال الداخلي فستكون مجرد خسائر إضافية أو استثمار غير مجد والمنظمة تخسر تكلفة هذا الاستثمار وعائده والأهم من ذلك أنها قد تخسر مواردها البشرية.

ثانيا: مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي

تمر عملية إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي بمجموعة من المراحل المحددة والمتكاملة والتي تتمثل فيما يلي:[1]

1- تحليل الوضعية وتحديد الاحتياجات: Inventaire de l’existant et analyse des besoins

تعتبر هذه الخطوة أساسية وجوهرية في إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي، وتتضمن مجموعة من التساؤلات يعتبر الإجابة عليها الأساس الذي تبنى عليه إستراتيجية اتصالية فعالة تستجيب لتطلعات المنظمة والأهداف التي تسعى من خلالها إلى تحقيقها ، وتتمثل التساؤلات التي يتم طرحها في هذه المرحلة فيما يلي:

- ماهي المعلومات التي يتلقاها(يستقبلها) أفراد المنظمة؟
- ماهي احتياجات الأفراد في المنظمة من المعلومات ؟
- ماهي المعوقات التي تحول دون سير المعلومة في المنظمة ؟
- ماهي نقاط القوة والضعف الموجودة في المنظمة ؟

2-تحديد أهداف الاتصال الداخلي:Définition des objectifs de la communication interne

ينبغي أن تتضمن إستراتيجية الاتصال الداخلي مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

3- مضمون الاتصال الداخلي: Contenu de la communication interne

يتم من خلال هذه المرحلة تحديد المعلومات التي يتم نقلها وتبادلها من خلال الاتصال الداخلي واللازمة لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة، وقد تأخذ هذه المعلومات أربعة أشكال تتمثل فيما يلي:

أ. **معلومة علمية:** وهي ضرورية لتنفيذ العمل(تحديد العمل المطلوب من العمال، الآجال المحددة له، الطريقة التي يتم بها تنفيذ العمل).

ب. **معلومة تحفيزية:** هي معلومة تسمح لكل فرد في المنظمة من معرفة أهدافها،إمكانياتها، الصعوبات والتوترات التي تعيشها المنظمة وكل الأمور التي تتعلق بها ،مما يخلق لدى العامل شعور بالانتماء إلى المنظمة ويحفزه على تحسين وتطوير أدائه،وتظهر أهمية هذه المعلومات عندما تحضر المنظمة إلى تغيير بداخلها.

---

[1]-Détrie (P) et Broyez (C), OP.cit, P: 111-123.

ج. **معلومة ترقوية:** تتعلق بالترقية الداخلية (الإمكانيات المستقبلية للترقية، مقاييس الترقية، سلم الأجور...الخ).

د. **معلومات عامة:** تتعلق بالمحيط الداخلي والخارجي للمنظمة ،وهي تهم العمال (معلومات عن حقوقهم، الخدمات الاجتماعية، النقابات...الخ).

4- تحديد المصادر والمستقبلين: Sources et cibles : qui parle à qui ?

تعتبر الإدارة هي المصدر الأول الرسمي للمعلومات داخل المنظمة، كما قد تكون هناك مصادر داخلية أخرى تأتي من المصالح الموجودة في المنظمة، مواقعها ووحداتها، كما يمكن الحصول على المعلومات من مصادر خارج المنظمة والتي يجب التأكد من صحتها قبل استعمالها، بعد تحديد مصادر المعلومات يتم تحديد الفئات التي توجه إليها الرسائل، وقد تأخذ الفئات عدة تقسيمات، حسب الوظائف (وظيفة الإنتاج، وظيفة التمويل، وظيفة التسويق... الخ)، أو حسب المستويات الإدارية (مؤطرين، متحكمين، منفذين)، أو حسب مواقعها، كما يجب تحديد الخصائص التي يتميز بها المستقبلين كعددهم، موقعهم الجغرافي، ثقافتهم... الخ، من أجل تكييفهم مع الرسائل التي تبعث إليهم(1).

5- اختبار الوسائل: Choix des outils

إن فعالية إستراتيجية الاتصال الداخلي وقدرتها على تحقيق أهدافها مرتبطة بدرجة كبيرة بالاختيار الجيد للوسيلة المناسبة القادرة على إيصال المعلومات في وقتها اللازم للشخص أو الهيئة المناسبة، وقد تأخذ الوسائل المستعملة للاتصال داخل المنظمة نوعين وسائل شفوية تتمثل في الاجتماعات، المقابلات، الندوات وغيرها، ووسائل مكتوبة تتمثل في المذكرات، التعليمات، التقارير وغيرها، واختيار الوسائل المناسبة والملائمة للاتصال داخل المنظمة يرتبط بعدة معايير نذكر منها: نوعية المستقبلين (طبيعة الأفراد)، موضوع عملية الاتصال، تأثير الوسيلة، سرعتها، قدرتها على تخزين المعلومات، تكلفة تأسيس الوسيلة، تكلفة توزيعها، آجال تأسيسها وآجال توزيعها، مدى قدرتها على تبيين التغذية العكسية(2).

6- الرزنامة: Calendrier

إن الهدف الأساسي من وراء إعداد رزنامة هو تحديد الالتزامات التي يجب أخذها بعين الاعتبار من أجل إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي وتتمثل هذه الالتزامات فيما يلي:

- توفر المرسلين و توفر المستقبلين.
- توفر وسائل الاتصال.
- وجود التناسق بين مختلف وسائل الاتصال الموجودة في المنظمة.

---

(1)--Détrie (P) et Broyez (C), OP.cit, P: 114.
(2)-Ibid, P: 115.

7- **الميزانية:** Budget

من الضروري تحديد حجم النفقات المادية التي يتطلبها برنامج الاتصال الداخلي، لكن ينبغي الإشارة هنا إلى أن هذه الميزانية قد تعرف مشكلات أو اختلالات لأسباب أو لأخرى مثل وقوع بعض الأحداث غير المتوقعة التي قد تعرفها المنظمة، وبذلك الاتصال يجب أن يكون مستعدا لمواجهة هذه الطوارئ والتعامل معها بطريقة ذكية من أجل المحافظة على استقرار المنظمة وقوة خطابها ما يحافظ على مصداقيتها وسط مستخدميها.

8- **تنفيذ إستراتيجية:** Evaluation et actualisation

يقوم مسئول الاتصال بدور حاسم في عملية تنفيذ إستراتيجية الاتصال الداخلي، ويقع عليه العبء الأكبر من الجهد المبذول لوضعها موضع التنفيذ؛ ولهذا يتطلب أداء هذا الدور أن يتمتع مسئول الاتصال الداخلي (وكذا الاتصال بمعناه الشامل)، وفي آن واحد بـــ: الخيال (من أجل تصميم إستراتيجية الاتصال)، والصرامة (من أجل المتابعة)، والكفاءات التقنية (لمراقبة مختلف العمليات)، وأن يكون مستشارا وتقنيا، أي يجب أن يوفق بين جميع المواهب، وأن يحسن أداء جميع المهام: صحفي، ملحق، إعلامي، مدرب (مكون)، مسئول عن الأفراد، منشط، منفذ ومسير.

لكن من الضروري جدا للمنظمة أخذ بعض العناصر بعين الاعتبار عند إعداد وتنفيذ الإستراتيجية:[1]

- **معرفة نقاط القوة والضعف الموجودة في برنامج الاتصال الداخلي:** إن معرفة وتحليل جوانب القوة والضعف الموجودة في برنامج الاتصال الداخلي تمكن المسئول على تطبيق هذا البرنامج من استثمار نقاط القوة الموجودة فيه لصالح المنظمة مما يمكنها من تحقيق أهدافها القريبة والبعيدة ،وهذا في الوقت الذي يحاول فيه أيضا معالجة النقاط السلبية (التغييرات) التي تضمنها البرنامج، فالاتصال هو استثمار على المدى الطويل.
- **معرفة معوقات الاتصال الداخلي وإمكانية تجاوزها:** تتعرض عملية الاتصال إلى الكثير من المشاكل، ومن أهمها عملية تشويه المعلومات في رحلتها من المرسل أو المصدر إلى المستقبل، لذلك فإن فهم المشاكل التي تتعرض لها عملية الاتصال تمكننا من التغلب عليها.
- **متابعة خطة الاتصال الداخلي:** وتعتبر من أهم العوامل التي تساعد على نجاح الاتصال الداخلي والتعرف على الجوانب التي تم الوصول إليها والجوانب الأخرى التي لم يتحقق فيها النجاح ودراسة الأسباب من وراء ذلك، الذي يستلزم مشاركة جميع مسئولي المنظمة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، ومراقبة جميع الآجال المحددة لتحقيق إستراتيجية الاتصال الداخلي حسب الأولويات المحددة، فمن شأن هذه العملية أن تكشف عن أماكن الاختلال والضعف في الاتصال الذي يجرى داخل المنظمة بهدف إنجاز المهام المحددة، ودور كل الأطراف في القصور الممكن

[1]--Westphalen (M-H), OP.cit, P :66.

أن يوجد والذي يظهر في شكل عدم تحقق بعض الأهداف أو كلها، سواء كانت وظيفية تحفيزية أو أهداف مرتبطة بالاندماج والتماسك الداخليين.

إذن الاتصال هو وسيلة نقل المعلومات بين الأفراد في المنظمة، و كذلك بين العاملين وعناصر جمهور المنظمة مثل العملاء و الموردين و غيرهم، يطرح أفكارا جديدة و ينقلها بسرعة و هذا ما يوفر جو مرن في المنظمة ، وعليه لا بد لعملية الاتصال أن تجيب على الأسئلة التالية: ماذا أنقل؟ ولماذا؟ متى؟ كيف؟أين؟ لمن؟، أي يجب تفعيل الاتصال بوضعه في إطاره الاستراتيجي.

ثالثا: رهانات إستراتيجية الاتصال الداخلي

باعتبار المنظمة نظام مفتوح على استراتيجيه الاتصال الداخلي أن تكون مرنة حتى تستطيع مساندة أي تغيير يحدث داخل أو خارج المنظمة كاندماج منظمة مع منظمة أخرى،إنتاج منتج جديد، ظهور تكنولوجيا جديدة ...إلخ ،وأهداف هذه الإستراتيجية مرتبطة بدقة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ،وهي مرتبة داخليا وخارجيا عبر هذه الرهانات:[1]

1. **الرهانات الداخلية:** يمكن أن ترتب هذه الرهانات على أربع مستويات

❖ **تحفيز العمال:** La motivation de personnel

اتضح لمعظم مسيري المنظمات أنه بدون تحفيز العمال لا يمكن ضمان تماسك الأنشطة ولا ضمان المبادرات ولا المنافسة ولا التطوير التنظيمي، لذلك فعلى المنظمة خلق الظروف المواتية لظهوره ونموه ،والشرط الأساسي للتحفيز هو المعرفة بالمنظمة وبمعنى النشاطات الموكلة لكل عامل.

فمن أجل ضمان عطاء أفضل من قبل العمال يجب أن يجدوا إجابات مقبولة عن كل الأسئلة المطروحة حول المنظمة وحول نشاطاتهم، ومن هذه الأسئلة:

- ما هي أهداف المنظمة ؟
- في أي نوع من المنظمات أعمل ؟
- ما هي صورة وموقع المنظمة ؟
- ما هو مستقبل المنظمة ؟
- ما هي المكانة التي أحتلها في المنظمة؟
- ما هي إمكانياتي الشخصية؟

يجب أن يسمح الاتصال الداخلي لكل عامل إيجاد عناصر الإجابة على تساؤلاته، ولقد أشارت بعض الدراسات أن غياب أجوبة محددة عن هذه التساؤلات ينشأ عنه نوع من اللامبالاة لدى العمال، وأن فقدان المعلومة والاتصال يكون له نفس أثر فقدان فائدة أو مصلحة في بعض المستويات التنظيمية أو بعض الجماعات المهنية، لذلك قامت بعض المنظمات بتطوير وسائل الاتصال المخصصة لإطاراتها.

---

[1]-- Nguyen Thanh (F), OP.cit, P :28-38.

❖ **تماسك الأنشطة:** La cohérence des actions

المستوى الثاني من الرهانات يخص تحسين تجانس وتماسك الأنشطة والمبادرات، ومهما كانت المنظمة فلا يمكن تحقيق أهدافها الإستراتيجية من دون التنسيق الجيد لأعمالها المطبقة في الداخل، وكما أن تماسك الكل يمر بالضرورة عبر معرفة وتكامل هذه الأهداف، وعبر ترجمتها فيما يعرف بخطة العمل، وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى الكلي إلى عدم التجانس أو ظهور انقسامات، فواحدة من أدوار المسير الضرورية هي اليقظة، التنسيق الجيد والانسجام، لكن لتحقيق هذه الوظيفة لابد عليه أن يكون:

- على علم بالأهداف الإستراتيجية وخطة العمل.
- قادر على بث كل المعلومات الضرورية للمتعاملين معه.
- قادر على إعادة صعود المعلومة.

وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق هذا الغرض بفضل تزويد إطاراتها بوسائل الاتصال اللازمة لإيصال وشرح أهداف وإستراتيجية المنظمة.

❖ **تغيير السلوكيات والعقليات:** Le changement des comportements et des mentalités

إن عنصر التغيير هو سمة العصر الحالي، كما أن التغيرات سجلت في كل القطاعات، ومن بين هذه التغيرات نجد:

- الكثير من المنظمات غيرت مجال عملها.
- ظهور منافسات جديدة وحتى دولية.
- التطور المتسارع للتكنولوجيا.

مما جعل المنظمات في مواجهة دائمة مع بيئتها الداخلية والخارجية ومحاولة التأقلم معها، ولكن نجد أن الكثير من المنظمات فشلت في مواجهة هذه التغييرات بسبب الرفض أو المقاومة للتغيير بسبب تحجر الذهنيات، والدور الذي تلعبه إستراتيجية الاتصال هنا هو محاولة تغيير السلوكيات والعقليات، وبذلك مواجهة التصلب في المواقف وتقليص حدة المعارضة التي تسمح بتنشيط التغيير على عدة جهات وهذا ما يساعد على تسيير التغيير وتحديد عتبة القبول لدى الأفراد.

❖ **تحسين الإنتاجية:** L'amélioration du la productivité

الرهان الأخير هو تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية للمنظمة، وتحقيق هذا الرهان هو نتيجة لتحقيق الرهانات السابقة، ويساهم الاتصال في بلوغ هذا الهدف من خلال بث المعلومات والتعريف بالمساعي والإجراءات والقواعد والمعارف ، ولقد قام عدد من المنظمات بوضع إجراءات تسيير النوعية لحث العمال على تحقيق الأهداف المتعلقة بمردودية منظمتهم، وبالتالي الاتصال يزود كل الوظائف بالمعلومات اللازمة.

2. **الرهانات الخارجية** : ترتبط مباشرة بالرهانات الداخلية ويمكن تحديدها في المستويات الآتية

❖ **تدعيم تداخل البيئة الداخلية والخارجية**

إن تحسين تنافسية المنظمة مرتبط بتداخل البيئة الداخلية والخارجية ،هذا التداخل يمر عبر تحفيز العمال وإمكانية تحقيقه من قبل المنظمة،ويمر خاصة عبر العمال الذين على علاقة مع البيئة الخارجية. في النظرية الكلاسيكية للمنظمة وبيئتها ليس للعمال دور مهم، فالمسير هو الممثل الوحيد للمنظمة الذي تربطه علاقة مع البيئة الخارجية لها، أما المفهوم الحديث للمنظمة يركز على أن العمال على علاقة مع البيئة الخارجية لها، فمثلا إذا كانت المبادلات التي تتم بين المنظمة وبيئتها الخارجية كبيرة كانت العلاقات بينهم قوية وبذلك يصبح العمال على علاقة مع الخارج وهم سفراء المنظمة وبالتالي من المهم أن يصبح العامل نائب حقيقي للاتصال بالخارج، إذن كلما كانت مساحة التبادل كبيرة مع الخارج كلما يكون التداخل والتجانس مع البيئة كبير.

❖ **تحقيق الأهداف الخارجية**

مهما كان نوع المنظمات خاصة أو عمومية ومهما كان هدفها فإن تنفيذ إستراتيجية الاتصال يسمح بالحصول على:

- أعمال متماسكة تصب كلها في توجهات الإستراتيجية العامة؛
- السهر على إنتاجية المنظمة؛
- التهيؤ للتكيف مع المتغيرات المنتظرة؛
- القيام بدوره في تداخل البيئة الداخلية والخارجية؛

وبالتالي يساهم كل الأفراد وبشكل واسع في تحقيق الأهداف الخارجية، حصة السوق، الموقع الاستراتيجي في البيئة التنافسية.

و مما سبق نستنتج أن اهتمام المنظمات بوضع وتصميم إستراتيجية للاتصال الداخلي يؤكد مدى وعيها بالدور الحيوي للاتصال الداخلي الذي يمثل نجاحه وفعاليته أحد الدعائم الرئيسية للإدارة الجيدة، باعتباره يقوم بنقل المعلومات والبيانات اللازمة لأداء مختلف العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة، وخلق الانسجام والتوافق بين أعضاء المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز الصورة التي ترغب فيها من أجل تعزيز مكانتها في المحيط الذي تعمل به.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الاتصال يعد عصب الحياة، حيث يلعب دور حيوي في شتى المجالات و بصفة خاصة في مجال الإدارة حيث لا يمكن لأي إدارة أن تحقق أهداف المنظمة بدون عملية الاتصال لأنها تعد وسيلة نقل للمعلومات ذات صلة بالقرارات وهي العنصر الأساسي في تنفيذها، و يتحقق عن طريق عملية الاتصال التفاعل بين الأفراد بعضهم ببعض من جهة ، ومن جهة أخرى بين المنظمة و الأفراد،و من جهة ثالثة بين المنظمة و المجتمع الخارجي،و عليه فلعملية الاتصال أهمية كبيرة فلا بد من تنظيميها والعمل على أن تؤدي وظيفتها على أكمل وجه بحيث

تنساب المعلومات بين مختلف مستويات التنظيم ،فعند حدوث خلل في عملية الاتصال مثل ضعفها أو توقفها أو وجود عوائق تعوق انسياب المعلومات ينعكس ذلك سلبا على أداء المنظمة خاصة في فترة التغيير، مما يؤثر على دعم التغيير الثقافي و كذلك على عملية التغيير التنظيمي وبالتالي لا بد من وجود إستراتيجية اتصالية خاصة لتنفيذ التغيير التنظيمي.

المطلب الثاني: تصميم إستراتيجية الاتصال الداخلي لإحداث التغيير التنظيمي

إن مساعدة العاملين على التقدم والانتقال من مرحلة نقص الوعي بالوضع القائم في المنظمة في فترة التغيير، وبالتالي الانخفاض الشديد في الشعور بالحاجة للتغيير إلى مرحلة الفهم و تبني رؤية التغيير يستلزم ثلاثة نشاطات أساسية في عملي الاتصال الفعال هي:

أولا: توصيل رؤية التغيير للعاملين.

ثانيا: حوارات ومناقشات مستمرة حول التغيير.

ثالثا: الانخراط في جهود التغيير.

أولا: توصيل رؤية التغيير للعاملين

تعرف الرؤية على أنها صورة مثالية وفريدة للمستقبل كما تمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة ، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة ماهي أسباب تبنى التغيير التنظيمي وآثاره المحتملة، وقد تبدو أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير التنظيمي وإبراز أهميته، فمن الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة لهذا النوع من التغيير،وهنا نشير إلى أهمية المشاركة من خلال الحوار وتبادل الرأي والمعرفة في صياغة رؤية مشتركة وذلك لأن المشاركة تخلق الالتزام وتنمي الشعور بالمسؤولية والانتماء[1]. حيث تعتبر الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضم إمكانياتهم، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية، حيث حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية فإن هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم، ويحتمل أن يصبحوا شركاء ويتقاسمون مواردهم[2]؛ وفى سبيل إيجاد الحاجة للتغيير التنظيمي، فان على القائد أن يقترح بعدم ملائمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وعند طرح القائد للرؤية لا بد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي.

[1]- عزاوي عمر ، عجيلة محمد،مرجع سبق ذكره.

[2]- حسين حريم ، رشاد الساعد، مرجع سبق ذكره، ص : 15.

ويعد تكوين الرؤية الصحيحة للتغيير وإعدادها بالصورة المأمولة أمر بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ التغيير وتحقيقه لأهدافه، ولكن لا يكفي أبدا مجرد وضع تلك الرؤية، بل إن توصيلها للعاملين بالشكل المناسب وتوضيح الكيفية التي ستعمل في ضوئها هو مفتاح النجاح المأمول لها، فالتواصل الجيد هو الذي يجعل العاملين يلتزمون بالرؤية ويتصرفون في ضوئها، فمن المهم إذن ألا تتعجل قيادة المنظمة فيما تقوم به من إجراءات، بل عليها أن تأخذ وقتها في إعداد الرسائل الاتصالية الجيدة والنزيهة والموجزة والصادقة، والتي من شأنها أن تجعل العاملين يستوعبون رؤية المنظمة ويؤمنون ويلتزمون بها، حيث أن الفشل في توصيل رؤية التغيير للعاملين وعجز الرسائل الاتصالية على إقناعهم بها فإن هذا يؤدي إلى تجاهل العاملين للرؤية واستمرارهم في أداء عملهم بالشكل القديم المعتاد، ومن ثم سوف تفشل عملية التغيير[1]،الهدف الأساسي للاتصال هنا ليس مجرد نقل الرؤية للعاملين، بل جعلهم يؤمنون بها ويقتنعون بالتوجه الجديد الذي تأتي به ويسلكون في ضوئه، ولهذا فنحن في حاجة إلى التواصل مع كل فرد في المنظمة له دور في تحويل تلك الرؤية إلى واقع فعلي ملموس.

يمكن تخيل الرؤية الفعالة وتحقيقها، ورؤيتها، فهي مرنة، ويمكن إيصالها، وتعتبر الرؤية المشتركة أساس للتغيير التنظيمي الفعال، ومن إيجابياتها ما يلي:

- توضح الاتجاه للتغيير.
- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب مقاومة بعض الأفراد.
- تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال

إن الاتصال خلافا لخطوات عملية التغيير الأخرى، ليس مجرد خطوة محددة لها بداية ونهاية في مسار عملية التغيير، بل هو جهد دائم ومستمر يهدف إلى نقل رسائل أساسية تتغير في مضمونها عبر الوقت (الزمن الذي يستغرقه التغيير كاملا)، وباختلاف مدى وعي العاملين بأهمية التغيير، وانخراطهم في تبني رؤيته وتنفيذها؛ فالاتصال قائم خلال جميع خطوات التغيير، فله دوره الأساسي في خطوة زيادة الشعور بالحاجة للتغيير، وعند تكوين فرق التوجيه، وإعداد الرؤية وفي جميع خطوات عملية التغيير ومراحلها[2].

ومما سبق نستنتج أن هناك حاجة للتأكد بأنة تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنظمة لأن الفشل في تبنى إستراتيجية للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير، ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة.

---

(1)– كوهين دان، "أسس التغيير التنظيمي– دليل عملي ميداني (أساليب وأدوات التغيير في المنظمات)–"، ترجمة معتز سيد عبد الله، الطبعة الأولى، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، 2009، ص 143.

(2)– نفس المرجع السابق، ص:146.

ويقترح "جون كوتر" سبعة مبادئ تتعلق بالاتصال الناجح التي تساعد على توصيل الرؤية العامة للتغيير بشكل فعال وملائم، والجدول رقم (07) يوضح هذه المبادئ.

الجدول رقم (07): مبادئ "جون كوتر" السبعة المتعلقة بالاتصال الناجح

المبدأ	المعنى المقصود
البساطة	المعلومات المركزة الخالية من البلاغة الزائدة والموجهة لمخاطبة أعداد كثيرة من الأفراد بتكلفة يسيرة، بدلا من أساليب الاتصال المعقدة. **مثال سيء:** هدفنا اختصار الوقت اللازم لإصلاح معدلات تكاليف الإنتاج بحيث يلمس الجميع أنها أقل تكلفة من كافة المنافسين الرئيسيين داخل الولايات المتحدة وخارجها، في ذات الوقت فإننا نهدف إلى إدخال منتج جديد ضمن نفس الدورة الزمنية وكذلك تنمية الطلبات والعمليات الأخرى المرتبطة بالعملاء، على أن يأتي ذلك كله ضمن إطار التغيير المتوقع. **مثال جيد:** ننوي أن نكون الأسرع بين الجميع في صناعتنا بما يلبي طموحات وحاجات العملاء.
استخدام الأمثلة	**خبر سيء:** نحتاج إلى الاحتفاظ بالمكاسب الاقتصادية المحققة على نطاق واسع وبأقل بيروقراطية وأقل سرعة لمساعدة أنفسنا على الاحتفاظ بعملائنا وكسب عملاء جدد. **خبر جيد:** نود أن نزيل عنا صفة الفيل البطيء واكتساب صفة الديناصور الطائر قدر ما نستطيع، كلاهما ضخم ولكن الثاني سريع.
نوع الوسائل	يمكن إيصال التصور المطلوب بطريقة أكثر فعالية إذا تم استخدام آليات متعددة لذلك، مثل الاجتماعات والمذكرات والنشرات ونقل المعلومات بشكل فردي، فعندما تصل الرسالة إلى الفرد الواحد من ستة جهات متفرقة فإن حظها من الاستماع إليها وتذكرها سيكون أوفر.
التكرار ثم التكرار	فجملة ترد هنا وعبارة تقال هناك، وصرف دقيقتين في بداية الاجتماع وخمس دقائق عند نهاية الاجتماع للحديث حول الموضوع، هذه الإشارات المختصرة يمكنها أن تخدم كمية ضخمة من الاتصال الناجح.
كن أنت القدوة	**مثال سيء:** رئيسة القسم لعدد 1200 موظف أبلغت موظفيها أن السرعة والسرعة والسرعة ستكون هي العلامة المميزة لمؤسستهم... ثم يأخذ منها الأمر تسعة أشهر كي تعطي الموافقة على طلب مهم لأحد مدراء الإنتاج لديها، مما أدى إلى إعطاء الفرصة للمنافسين لأخذ نصيب الأسد من حصة السوق لمنتج جديد لديهم. **مثال جيد:** حدث في أحد الأقسام ذات العلاقة بخدمة العملاء لدى شركة طيران رئيسية، أن وصل إلى رئيسها خطاب شكوى من عميل، فاستجاب رئيس الشركة لمضمون الخطاب خلال ثمانية وأربعين ساعة، وبعد فترة قصيرة انتشر الخبر عبر كافة أقسام الشركة عن الخطاب وما جرى فيه.
وضح الاستثناءات إذا احتجت إليها	**مثال سيء:** خلال أحد المبادرات لتخفيض التكاليف كان الموظفون يحسون بالضغط، ولكن الإدارة العليا ظلت تحتفظ بطائرات نفاثة خاصة لاستخدام المدراء التنفيذيين ولازالت تحتفظ بالمكاتب الفاخرة.

	مثال جيد: بيع الطائرات النفاثة والمكاتب الفاخرة وأدوات الترف الأخرى أو على الأقل وضح للناس بالأرقام أن بيع هذه الكماليات لن يجدي نفعا في هذا الوقت.
أصغ للآخرين واجعل الآخرين يصغون لك	**مثال سيئ:** ستة من المندوبين الشباب المستخدمين للحساب الآلي تمكنوا من الإدراك فورا بان الفكرة الأساسية التي بنيت عليها عملية شراء جهاز الحاسب الآلي لاستخدامها من قبل جهاز البيع بالشركة كانت فكرة مبنية على أسس غير ناضجة، ولم يسألهم احد عن رأيهم بالأمر حتى تم شراء الأجهزة الجديدة، مما زاد تكلفة عملهم. **مثال جيد:** ناقش الأمر مع الجهات المعنية فمعظم الأفراد وخاصة المثقفين لا يشترون شيئا قبل أن يختبروه جيدا، بمعنى أنهم يظلون يسألون ويستفسرون ويجادلون حوله حتى يقتنعوا به أو يعرفوا نقاط قوته وضعفه.

المصدر:طارق السويدان،منهجية التغيير في المنظمات،دار ابن حزم،الرياض،2001،ص 50-53.

من الجدول السابق نستنتج مدى ضرورة الاهتمام بالأساليب المناسبة لتفعيل عملية الاتصال في المنظمة ،فعلى سبيل المثال طلبت شركة وايات من رؤساء عدد531 منظمة أمريكية قامت بإعادة هيكلة نفسها تحديد أحد الأمور التي سيغيرونها ضمن جهود إعادة الهيكلة فردوا جميعا بشكل قاطع أنهم يريدون تغيير الأساليب التي كانوا يستخدمونها في توصيل المعلومات إلى موظفيهم بشأن الجهود المتعلقة بالتغيير، وبالتالي يجب الاجتهاد لتوصيل الرسائل إلى العاملين بالاعتماد على البساطة والتكرار واستخدام الأمثلة والتنويع في الوسائل المستخدمة بالإضافة وضع الاستثناءات والإصغاء إلى جميع العمال في المنظمة وجعل العمال يصغون إلى الإدارة، فهذه الأساليب تساعد في توصيل رسائل المنظمة إلى جميع العاملين وبالتالي تحقيق التواصل الناجح مما يؤدي إلى نجاح جهود التغيير التنظيمي.

ثانيا: إجراء مناقشات وحوارات مستمرة مع العاملين

يعد الحوار من أحسن الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الحسن[1]،فمن الضروري أن يكون هناك حوار متواصل بين فرق قيادة التغيير من ناحية، وبين العاملين في المنظمة من ناحية أخرى، وذلك عبر جميع خطوات التغيير ،والغرض من هذا الحوار هو أن القيادات تطلع أولا بأول على ما قد يجعل البعض يرفض التغيير أو يقاومه ،وكذلك تعمل على زيادة التزام العاملين بالتغيير وذلك من خلال:

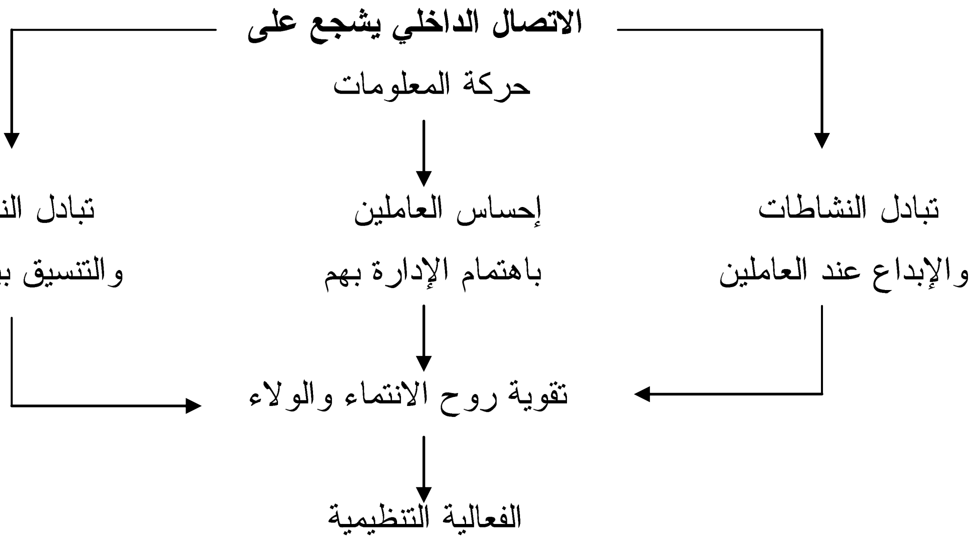
- معرفة استجابات العاملين لما يحدث من تغيير في المراحل المعنية.
- تهيئة العاملين للاستيعاب الكامل للتغيير الذي يحدث.

حيث عند تنفيذ مخطط التغيير يجب التركيز على نقطة مهمة وهي الاتصال المستمر بين مختلف الأفراد في المنظمة، وذلك عن طريق قيام المسيرين بإعلام الذين يمسهم التغيير بما يجب فعله وتقديم

[1]– زيد منير عبوي، "فن الإدارة بالاتصال"، الطبعة الأولى، دار دجلة،عمان، 2008، ص:100.

الإرشادات والنصائح، وكذا تذكيرهم بأهمية ما يقومون به وإقناعهم بأن دعمهم ومساندتهم هي شرط أساسي لنجاح هذا المشروع، ومن جانب آخر الاستماع لشكاوي وانتقادات العمال المنفذين، فهي ليست دائما سلبية وإنما لها جانب إيجابي يتمثل في اكتشاف نقائص في المخطط الذي تم وضعه[1]،وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من التغيير التنظيمي أي فعالية المنظمة والشكل رقم (12) يوضح دور الاتصال الداخلي في تقوية الفعالية التنظيمية.

الشكل رقم (12): دور حركة المعلومات في تقوية الفعالية التنظيمية



المصدر: بن زروق جمال، مصدر سبق ذكره.

نستنتج من الشكل رقم (12) أن حركة المعلومات (في جميع الاتجاهات) تؤدي إلى القضاء على تمركز المعلومات في القمة التي تميز الشكل الهرمي للمنظمة مما يسمح بتواجدها في جميع المستويات وبطريقة مدروسة ، لأن تزايد حجمها كذلك يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية؛وتؤدي حركة المعلومات داخل المنظمة إلى تعزيز الإحساس عند العاملين باهتمام الإدارة بهم فتقوى روح الانتماء والتمسك بالمنظمة من خلال تبادلهم للنشاطات بدينامكية أكبر فيلتقون حول مشروع التغيير ويعملون على نجاحه ومن ثمة تحقيق فعالية المنظمة.

والواقع أن الاستمرار في هذا الحوار مع العاملين في المنظمة، ربما يكون أمرا شاقا لفريق قيادة وتوجيه التغيير، لأن عملية الاتصال عادة ما تكون:[2]

أ. تستهدف مجموعات مختلفة لكل منها حاجاتها ورغباتها الخاصة.

ب. متعددة المستويات، بحيث تتم بصور ودرجات مختلفة.

ج. تتضمن استخدام أنواع عديدة من المعلومات في أشكال مختلفة.

د. تتضمن استخدام أنماط متعددة من تكنولوجيا المعلومات.

(1)- Heller (Robert), OP.cit, P : 39.

(2)– كوهين دان، مرجع سبق ذكره، ص:149.

وباختصار فهي ليست سهلة، نظرا لأن ما يحكمها هو التنوع والتعدد، وليس الأحادية والبساطة.

وبالتالي لا بد من شد انتباه الأفراد المعنيون المباشرون بالتغيير وذلك بتبني المدراء للاتصال المفتوح والواثق معهم، وجعل العمال يشاركون في حل المشاكل وفهم الوضعيات لأنهم عبارة عن خزان من التجارب والخبرات يجب استغلالها وإعطاؤها الثقة، كما أن العمل بشكل جماعي (كفريق) يسمح بإقامة علاقات عفوية ومفتوحة ما بين الرؤساء والمرؤوسين، ومنه تزداد الثقة والتفاهم.

ثالثا: انخراط المنظمة في جهود التغيير

الاتصال الجيد يرفع من قيمة القرارات التي نريد توصيلها للعاملين من خلاله، ويرفع كذلك من قوة التزامهم بتلك القرارات، والتي لا تتم في خطوة واحدة، بل تحدث تدريجيا كلما انخرطوا في عملية التغيير بمختلف خطواتها ومراحلها، فكلما تقدم التغيير في مساره السليم والمأمول، زاد انخراط العاملين فيه والتزامهم به، وزادت قناعتهم بالمجهودات والممارسات التي يقومون بها لتنفيذه؛ ولكي يحدث هذا الانخراط فيجب أن يكون الاتصال في المنظمة واضحا ومستمرا ومستجيبا لوجهات نظر العاملين، والجدول رقم (08) يوضح الانخراط في التغيير وإستراتيجياته الاتصالية:

الجدول رقم (08) :الانخراط في التغيير وإستراتيجياته الاتصالية

الوعي	الفهم	الاشتراك والتعاون	الالتزام	التأييد الشديد
التعريف: يكون الهدف هو مجرد جعل العاملين على وعي بضرورة التغيير وأهميته.	أن يتفهم العاملون بوضوح مزايا هذا التغيير سواء بالنسبة لهم كأفراد أو للمنظمة ككل.	أن يساند العاملون هذا التغيير ويدعموه ويذكروا أنه يستحق أن يبذل الجهود من أجله، ويكون على استعداد بالفعل للقيام بما يطلب منهم.	يقوم العاملون بالفعل بما هو مطلوب منهم ويتواصلون بفاعلية حول ما يحدث في المنظمة.	يبادر العاملون بفعل كل ما من شأنه إنجاح التغيير.
الإستراتيجية: قدم لهم المعلومات الخاصة بذلك، واجعلهم يعرفون أهميته.	أشركهم في إعداد مشروع التغيير وصياغة خطته.	حدد لهم أدوارهم بشكل ملائم وواضح.	حدد مسئوليات كل فرد وجماعة.	اجعله يدرك أنه صاحب هذا التغيير وأن التغيير مشروعه الخاص.

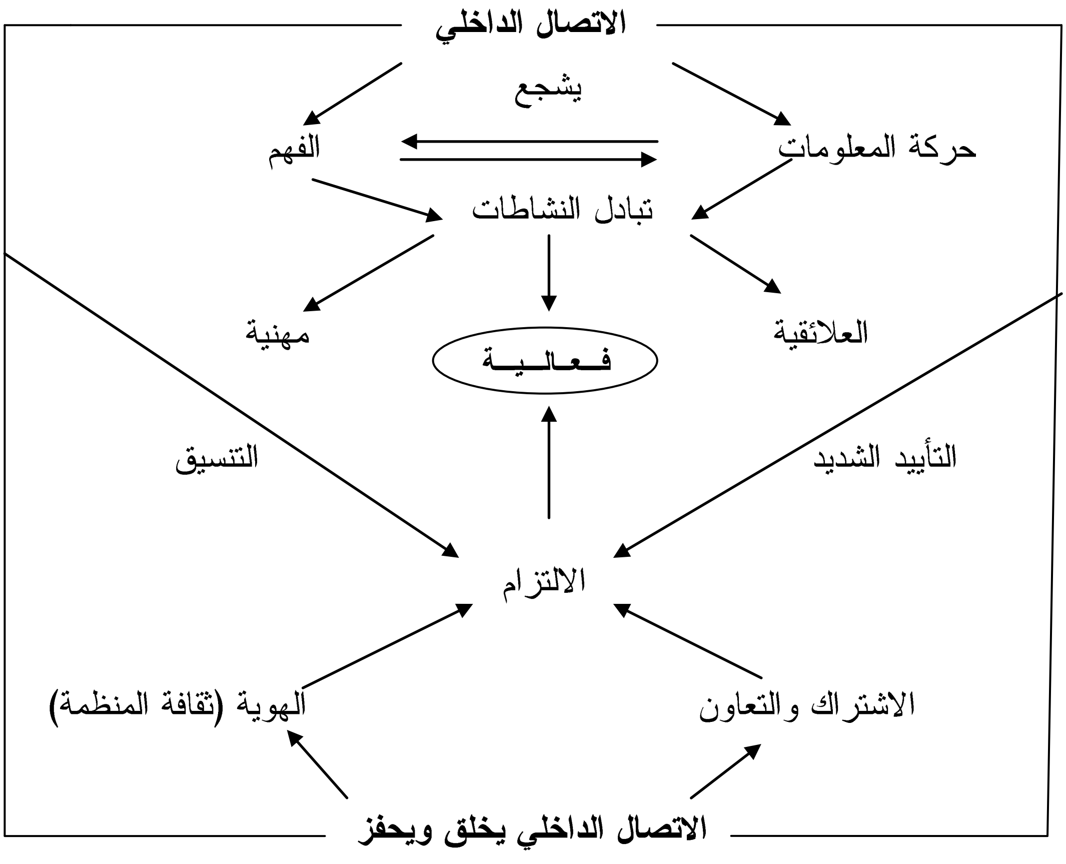
المصدر: كوهن دان، مرجع سبق ذكره، ص:151.

من خلال الجدول رقم (08) نستنتج أنه يجب أن لا نهمل الاتصال الفاعل داخل المنظمة لأنه يعتبر القوة المحركة والدافعة لجهود التغيير، حيث يعتبر الجهد المبذول بهدف الرفع من مستوى الوعي جزء

أساسيا من أي برنامج تغيير في المنظمة لذلك فإنه يجب أن تكون الإستراتيجية الخاصة برفع مستوى الوعي شاملة بحيث تغطي الجهود الخاصة بتطبيق التغيير في المنظمة، كما يجب أن تبدأ الجهود من أجل التوعية قبل الشروع في عملية تطبيق برنامج التغيير، فمن الأهمية الشروع في الاتصال بجميع وحدات المنظمة في المرحلة الأولى من عملية التغيير؛ كما تساهم إستراتيجية المشاركة في إعداد مشروع التغيير وصياغة خطته في تفهم العاملين بوضوح مزايا هذا التغيير سواء بالنسبة لهم كأفراد أو للمنظمة ككل، ويجب أن يشمل الاتصال على كافة الوسائل المتاحة مع التركيز على المقابلات وجها لوجه وإجراء حوار ونقاش بين المدراء والأفراد لتحديد أدوار ومسؤوليات كل فرد وجماعة بشكل واضح وملائم مما يزيد من مساندتهم والتزامهم بأعمالهم ،وإذا كانت الاجتماعات واللقاءات بين المدراء والأفراد ليست من ثقافة المنظمة، فإن برنامج التغيير يمكن أن يوجد الفرصة المواتية لتأسيس آلية للاتصال وبذلك ضمان تأييد جميع الأفراد العاملين للتغيير الحاصل.

ويمكن تلخيص هذه الأفكار في الشكل رقم (13).

الشكل رقم (13) : دور الاتصال في إنجاح عملية التغيير في المنظمة.



المصدر : بن زروق جمال، مصدر سبق ذكره.

ومن خلال ما سبق والشكل رقم (13) تم إبراز الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي داخل المنظمة أثناء جميع مراحل التغيير من خلال مساهمته في تقليص شدة المقاومة له أو القضاء عليها، هذا الدور يرتكز على خمس نقاط أساسية مرتبطة ببعضها البعض وهي **الوعي** والذي ينتج من حركة

المعلومات والتي يقصد بها التوزيع الكافي والعادل والفعال لجميع المعلومات حول التغيير في كل مستويات المنظمة والذي بدوره ينتج عنه **الفهم** ويقصد به الاتفاق في التصور لعملية التغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تقوية الانسجام والتضامن بين أعضاء المنظمة وبالتالي مساندة التغيير عن طريق **الاشتراك والتعاون** و **الالتزام** بذلك لإنجاحه مما يحقق **التأييد الشديد** والذي يقضي على مظاهر المقاومة ، ومن ثمة إنجاح مشروع التغيير وتحقيق الفعالية التنظيمية .

ويضيف "رودرك ماكينلي" إضافة إلى الاستراتيجيات السابقة عنصر التقدير والذي يعتبر من ركائز الاتصال حيث يشكل الطاقة الدافعة لتحرك التغيير في المنظمة[1]،ويتمثل التقدير في الأثر الإيجابي الذي ينعكس على الموظف جراء كلمة شكر لك وكلمة عمل رائع من قبل المسئولين بالمنظمة، وأهمية الجانب المعنوي أنه يدحض المقولة السائدة لدى الإدارات العليا بالمنظمات أن الحوافز المادية وحدها قادرة على دفع الموظفين على الأداء المتميز، لذلك فإنه يجب أن يوضع برنامج فعال للتقدير يكون جزءا أساسيا من الثقافة الجديدة للمنظمة، إن ذلك يتطلب العمل منذ البداية وخاصة إذا كانت المنظمة لا تبدي على الإطلاق أي تقدير لجهود الموظفين.

ويبقى نجاح التغيير التنظيمي مهما كان نوعه مرتبط بمدى وعي قادة التغيير بضرورة إدماج البعد الاتصالي في إدارة شؤون المنظمة، إضافة إلى العمل على استخدام الأساليب الاتصالية الحديثة وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الآتي.

المطلب الثالث: أساليب الاتصال الداخلي لتدعيم التغيير التنظيمي

يجب على إدارة المنظمة أن لا تهتم فقط بكيفية ومدى تأثر أفرادها بالتغيير لكن يجب أيضا أن تشركهم في عملية وضع خطة التغيير، كما يجب أن تساند قيادة المنظمة العاملين وتشجعهم على تبني موقف إيجابي اتجاه التغيير ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني بعض الأساليب الاتصالية مع الفرد خاصة به وقادرة على الوصول إلى الأهداف المرجوة من التغيير في المنظمة.

أولا: مشاركة العاملين

عرفت مشاركة العاملين على المستويين النظري والميداني اتجاهات كثيرة ومتباينة، فهناك من يرى المشاركة بأنها تعبير الفرد عن احتياجاته ورغباته ووجهات نظره أو أنها عملية اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين القمة والقاعدة ويرى البعض أن المشاركة ما هي إلا عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات،ومن التعريفات المهمة للمشاركة والأكثر شمولية حيث يأخذ بعين الاعتبار معطيات ومحددات البيئة التي تعمل فيها المنظمة "المشاركة ما هي إلا تفاعل الفرد ذهنيا وعاطفيا واجتماعيا مع جماعة العمل، بما يساعد في توضيح دوره الذي يلعبه ضمنها،

---

[1]– رودرك ماكينلي،" تحقيق الجودة – الدليل العلمي لتطبيق الجودة –"، ترجمة صلاح بن معاذ المعيف، مراجعة عبد الله بن موسى الخلف، سلسلة الآفاق للإدارة والأعمال، 1999.

ويفيد في تعبئة جهوده وطاقته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية إزاءها بإدراك وحماس ذاتيين في النجاح والفشل، وفي ظل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل خلالها المنظمة[1].

ومن وجهة نظرنا يمكن وصف مشاركة العاملين بأنها معادلة ذات طرفين، تمثل الإدارة من مشرفين ومدراء ومجالس إدارة طرفها الأول ، فيما يمثل العاملون أفرادا وجماعات طرفها الثاني، والمشاركة بهذا الوصف لا تفّعل خارج رغبة واستعداد وإيمان كلا الطرفين بها، فلا الإدارة قادرة على فرض المشاركة قسرا على العاملين من غير رغبتهم، وبالمقابل فإن العاملين ليس بإمكانهم أن ينجزوا مشاركتهم خارج نطاق موافقة ودعم الإدارة.

ولقد أفرزت بعض الدراسات ثلاثة نماذج لتأثيرات المشاركة وهي:[2]

أ. النماذج العاطفية: تعود هذه النماذج إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث تفترض أن مشاركة العاملين تحقق حاجات ملحة لهم،وبالتالي تقود إلى رضا أعلى الذي سيزيد بدوره من الدافعية التي سيكون تأثيرها إيجابي على الإنتاجية وهو تأثير غير مباشر.

ب. النماذج المعرفية:افترضت هذه النماذج أن المشاركة في صنع القرار هي إستراتيجية قابلة للتطبيق كونها تعزز من انسياب المعلومات واستخدامها، كذلك افترضت أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ستجعل من هذه القرارات تتخذ في محيط أفضل ،فضلا على أن المشاركة تعطي للعاملين معرفة أفضل في تنفيذ إجراءات العمل، وسيكون تأثير مشاركة العاملين على الإنتاجية تأثير مباشر، ولذلك تشجع هذه النماذج على مزيد من مشاركة العاملين بالمعلومات.

ج. النماذج الموقفية:الافتراضات الأساس لهذه النماذج ترى أن تأثير المشاركة على الرضا والإنتاجية يتباين تبعا لتباين الأفراد والظروف، وتتعلق النماذج الموقفية بجوانب مثل ظروف العمل، العلاقات بين المشرف والمرؤوس، مستويات الوظيفة والقيم وغيرها.

كما أن الإدارة بالمشاركة تسمح بالتمكين الذي يعطي العاملين الحق في أداء أعمالهم وفي كيفية إدارة المنظمة فهم يصبحون على درجة عالية من التمكين في تبني مسؤولية أداء أعمالهم ،حيث أظهرت أحد البحوث أن هناك ارتباط إيجابي بين المشاركة والرضا والتحفيز والأداء[3].

ونخلص مما سبق أن مبدأ المشاركة في عملية وضع الخطط هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية تنفيذ التغيير أين تثق الإدارة بالموظفين وتعتبر أنهم يعملون بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة فاشتراك الأفراد يجعلهم يحسون بأنهم جزء من المنظمة، وأن الإدارة لا تخفي شيئا عنهم مما يساهم

[1]- سعيد علي العنزي، أحمد علي صالح،"إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"،دار اليازوري العلمية ،عمان،2009، ص 82.

[2]- نفس المرجع السابق ، ص 87.

[3]- زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:39.

في تخفيض مقاومة الأفراد للتغيير، كما تأتي قيم المشاركة باعتبارها مفتاحا أساسيا في ثقافة المنظمة ينبغي وضعه في مقدمة قوى التغيير الثقافي، فالثقافة القوية للمنظمة لابد لها من أن تدعم مشاركة العاملين من خلال بناء الثقافة الجماعية ونبذ الفردية .

ومن أساليب الإدارة بالمشاركة نجد الإدارة بالأهداف و نظم الإدارة المفتوحة

1. **الإدارة بالأهداف:** هي فلسفة للإدارة اقترحها العالم الأمريكي المشهور **(**Peter Drucker**) داركر** في سنة 1957 وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها، بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء[1].

يضع نظام الإدارة بالأهداف شبكة اتصال تدفع الإداري للتأكد من أن الأفراد العاملين في المنظمة يفهمون ويقدرون أهدافها، وأن كل فرد يعرف كيف يساهم عمله ونشاطه في الهدف العام للمنظمة، كما أن توضيح الأهداف من قبل الإدارة تعتبر جزءا من المسؤولية التي يتحملها الإداري والتي تعبر على مدى نجاعة نظام الاتصالات المعتمد ودوره في تثقيف العاملين في المنظمة، وعليه فإن الأمر يتطلب وضع خطط لإيصال معلومات إلى أفراد المنظمة للتعريف بالأهداف وكذا إمكانية تحقيقها والذي يعتبر الفرضية الأساسية التي يقوم عليها نظام الإدارة بالأهداف.

وعليه فإن نظام الاتصال في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف يسهل عملية الاتصال بين القمة والقاعدة في الهيكل التنظيمي المعتمد، مما يزيد في إيجاد الثقة المتبادلة والتعاون الفعال بين المسئولين على مستوى التنفيذ، وتحقيق النتائج التي التزموا بها منذ البداية[2]؛ وتستخدم حاليا معظم المنظمات العالمية أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل للتغيير التنظيمي.

وعليه يركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء و المرؤوسين، حيث يزود النظام المديرين بالمعلومات عن الموظفين، و طريقة أدائهم بشكل دوري و مستمر، كما يساعد المرؤوسين على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات صحيحة، ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، و يتم قياسه عن طريق ربطه بالنتائج، و هكذا تتوفر الفرصة للإبداع و الابتكار.

<u>مزايا الإدارة بالأهداف:</u> إن الإدارة بالأهداف نظام للإدارة صمم لضمان التزام المديرين بأهداف المنظمة، ووفقا لهذا النظام يتوقع من المديرين أن يتولوا تحديد أهدافهم على ضوء أهداف المنظمة وعلى أساسها، وأن يعبر عن هذه الأهداف بصورة تكون قابلة للقياس، حتى يتمكن هؤلاء المديرون من تقييم أدائهم والرقابة عليها، وبهذا فإن نظام الإدارة بالأهداف هو أسلوب يدفع بالمرؤوسين إلى

---

[1]– يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل"، ط1، دار الوراق للنشر،عمان، 2006، ص 250.

[2]– مرغاد لخضر، رايس حدة، "الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال"، ط1، ايترك للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص 107.

المساهمة في جميع مراحل التقييم بدءا بتحديد الأهداف و الانتهاء بتقييم مدى تحقيقها، مما ينمي الثقة بالمرؤوسين والرغبة في التعاون والتغيير الإيجابي والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة وبذلك تحقق هذه الطريقة عدد من المزايا منها:

- إن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يؤدي إلى تنمية القدرة على التخطيط لكل من الرؤساء والمرؤوسين ، فهي ترفع من وعي المديرين بأهداف المنظمة، وارتباطها بأهداف المجتمع،كما ترفع من وعي المرؤوسين بهذه الأهداف وكيفية اختيار البدائل المناسبة لتحقيقها.
- يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على تدعيم التفاهم و التلاحم و الاتصال بين القيادات الإدارية وبين المستويات الدنيا داخل التنظيم، مما يتيح جوا من الرضا و التوافق في المناخ الوظيفي بدلا من الاختلاف و التضارب، فالإدارة بالأهداف تحول الاهتمام عن أوجه القصور و نقاط الضعف في المرؤوس و غيرها من الأمور الحساسة بالنسبة إليه و يركز الاهتمام على تحليل الأداء و الإنجاز في سبيل التعرف على القدرات الكامنة في المرؤوسين و أوجه القوة فيهم ثم توجيهها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء.
- يعتمد أسلوب الإدارة بالأهداف على التقييم الذاتي من جانب المرؤوسين لأنفسهم مما يؤدي إلى تجنب الحساسيات الانفعالية التي يشعر بها هؤلاء اتجاه أي نقد أو ملاحظة توجه إليهم من جانب رؤسائهم مما يقلل من أدائهم ولو بحسن نية، و إلى جانب ذلك يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على تعميق نظرة المرؤوسين إلى أنفسهم و تدبرهم في نتائج انجازاتهم الماضية و مقارنتها بما يتوقعه رؤسائهم منهم.
- أن أسلوب الإدارة بالأهداف يسهل عملية الإشراف و الرقابة داخل المنظمة، ففي البداية يتفق الرؤساء و المرؤوسين على أهداف واحدة يشعر المرؤوسين بالمسؤولية و يأخذون على عاتقهم مهمة تحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها مما يؤدي إلى تسهيل مهمة الرؤساء في الإشراف والرقابة.
- يساعد نظام الإدارة بالأهداف على حل المشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل، فمن خلال المناقشة المستمرة بين الرؤساء و المرؤوسين يتم تحديد المعوقات الرئيسية التي من المحتمل أن تعوق تحقيق الأهداف، ومن ثم التغلب عليها مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة الحالي و المستقبلي.
- إن نظام الإدارة بالأهداف يقوي و يدعم من نظم الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين مما يؤدي إلى تحسين وجهات نظر الإدارة اتجاه العاملين ووجهات نظر العاملين اتجاه الإدارة.
- إن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف يشجع العاملين على الابتكار و التجديد، ومن ثم زيادة قدرة المنظمة على المنافسة الداخلية و الخارجية نتيجة لتقديم المنتجات الجديدة و التي عادة ما تكون نتيجة طبيعية لقدرة الفرد على الابتكار و التجديد.
- إن وضوح الرؤية عندما تحدد الأهداف بوضوح و تنشر على الكافة سوف يحد من التصارع و التضارب بين الأدوار التي يقوم بها الأفراد.

- إن أسلوب الإدارة على أساس الأهداف و النتائج يعمل على تنمية العاملين، وتطويرهم ذاتيا مما يؤدي إلى حسن استخدام الموارد المادية و البشرية المتاحة و المحدودة.
- يتم التركيز على الأداء و ليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.
- يتم الربط بين الوظيفة و الأجر المستحق لهذه الوظيفة، فهي أساس منح المكافآت للفرد و من ثم تجعل الفرد على دراية بنواحي الضعف في أدائه و يحاول الارتقاء بمستوى الأداء.

مما سبق ذكره نخلص أن الإدارة بالأهداف هي ذلك المدخل الإداري الذي يتيح للمرؤوسين مشاركة الرؤساء في الصياغة المشتركة للخطط من خلال وضع الأهداف المختلفة(الإستراتيجية، الميدانية،التشغيلية) وتحديد معايير قياس الأداء إضافة إلى تحديد وسائل تحقيق الأهداف المرغوبة ومن تم تنفيذ المهام المتعلقة بتحديد الأهداف الموضوعة وأخيرا مراجعة الأداء والوقوف على التقدم الذي تم انجازه نحو تحقيق الأهداف، والكشف عن أي انحراف محتمل بين الأداء المخطط والأداء الفعلي حتى يمكن اتخاذ التصرف التصحيحي لتصويب المسار وإعادة الأداء إلى معدلاته المرغوبة،مما يزيد من انتماء أعضاء المنظمة ويرفع من رغبتهم في المشاركة والتغيير الإيجابي.

2. **نظم الإدارة المفتوحة:** تناول عدد من الكتاب والمفكرين في مجال الإدارة تعريف منهج الإدارة المفتوحة حيث عرفه علي محمد عبد الوهاب بأنه" فلسفة تقوم على أن كل فرد في المنظمة مدير أو عامل يمكن أن يكون له دور ايجابي في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة أرباحها ودعم مركزها التنافسي"[1] ، ويرىJohn Schuster بأنه" نظام متشابك من الأنشطة والعمليات اليومية تركز على ممارسات المشاركة في المعلومات وعمليات اتخاذ القرار والعمل الجماعي مما يخلق منظمة أعمال تمتلك مجموعة من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم الكاملة لتحقيق أهداف المنظمة[2].

وقد أطلق على هذا المنهج العديد من التعاريف من أهمها **منهج المصارحة بالأرقام** و**منهج الإدارة على الكشوف** حيث يتعرف جميع أعضاء المنظمة على أرقامها الهامة التي تعبر عن أهدافها الإستراتيجية ،المالية و الإنتاجية وتدريبهم على فهم العلاقات بين هذه الأرقام من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزءا من العمل وهذا ما يمكنهم من فهم السبب من وراء كل عمل يؤدونه ومتابعة نتائج أدائهم ومعرفة تأثيرها على النتائج الكلية للمنظمة؛ فمنهج الإدارة المفتوحة تسمح ب:

- فهم العاملين لرؤية المنظمة والمكانة التي تريد أن تحتلها في السوق.
- اتجاهات السوق.
- فهم لإبعاد الخطط المالية(الإمكانيات المالية للمنظمة).

---

[1]– سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره ،ص 258.

[2]–فاتن أحمد أبو بكر، "نظم الإدارة المفتوحة"، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع،مصر، 2001، ص 53-55.

وهذا عن طريق فتح سجلات المنظمة ونشر المعلومات والتقارير المتعلقة بأدائها ومركزها المالي والتنافسي على جميع العاملين، مع تصميم لوحة تظهر تطور الأرقام في المواقع الأمامية للعاملين[1]، ومن أهم خصائصها كما ذكر" توماسكو" في كتابه" إعادة التفكير في الشركة" منظمات تعمل على تقوية الاتصال بين أجزائها وتوزع الأعمال بينها وتنشر المسؤولية بين الأطراف، القادة بها يوجهون ولا يأمرون.

إن الجديد في الموضوع هو تحمل العاملين لمسؤوليات جادة، ليس فقط بالمشاركة الصورية في اتخاذ القرارات، إبداء الرأي وحضور جلسات مشتركة مع الإدارة ولكن عن طريق قراءة الحسابات وتحليل الأرقام وتفسير اتجاهاتها وتحريك هذه الأرقام في الاتجاه الصحيح، حيث يتكلم العاملون ويتناقشون ويلتفون حول لغة الأرقام فالحسابات ، الأرباح، الخسائر، قائمة التكاليف، الميزانية لم تعد الآن حكرا على المحاسبين والمحللين الماليين، وهي طريقة جديدة للتفكير والتصرف والعلاقات فجميع العاملين مسئولون عن تحقيق النتائج ولهم تأثير في نجاح الأعمال، وهذا لا يعني اختلاط المراكز وضياع المسؤولية، على العكس من ذلك فالمناصب محفوظة والوظائف موصوفة توصيفا حديثا ولكن يستحوذ العاملون على قدر أكبر من الاستقلالية والمشاركة.

2.1 المزايا التي يحققها تنفيذ نموذج الإدارة المفتوحة : يحقق الأخذ بترتيبات نموذج الإدارة المفتوحة في المنظمات العديد من المزايا بالنسبة للمنظمة والعاملين ومن أهمها :

أ- بالنسبة للمنظمة:

1- تثمر ثقافة تنظيمية جديدة قوامها الشفافية، التّميز، تقبل المخاطرة، ومشاركة العاملين.

2- تحقيق ترابط المنظمة من خلال إحداث التكامل بين كل من أهداف ومصالح المنظمة والعاملين.

3- إحداث تغير في أدوار القيادة من القيادة التقليدية – الاهتمام باللّوائح، الانضباط – إلى التركيز على ابتكار طرق حديثة لإدارة موارد المنظمة بما يخلق ميزة تنافسية جديدة تحدث نقلة حضارية للمنظمة بما يزيد من قدرتها على الاستجابة لمتغيرات العصر والدخول في ميدان التنافس العالمي.

4- ضبط وترشيد عملية استخدام وإنفاق موارد المنظمة من خلال الاهتمام بتصميم نظم للمعلومات المحاسبية وتطوير التقارير المالية والتي ترسم صورة واضحة ومعبرة عن المركز المالي للمنظمة.

5- تخفيض مقاومة العاملين ومطالبتهم الدائمة بزيادة الأجور وذلك باعتبار أن العاملين متضامنون مع الإدارة في تحمل مسؤولية عما تحققه المنظمة من إنجازات ونتائج مالية.

ب – بالنسبة للعاملين :

1- تعاظم أهمية العاملين كميزة تنافسية وكمصدر للفكر والإبداع في المنظمة.

2- تزايد النضج الحضاري وارتفاع المستوى الثقافي والمعرفي للعاملين.

---

[1]- فاتن أحمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 55.

3- تولي العاملون وظائف ذات مهام متكاملة بمثابة تحدي لقدراتهم ومهاراتهم.

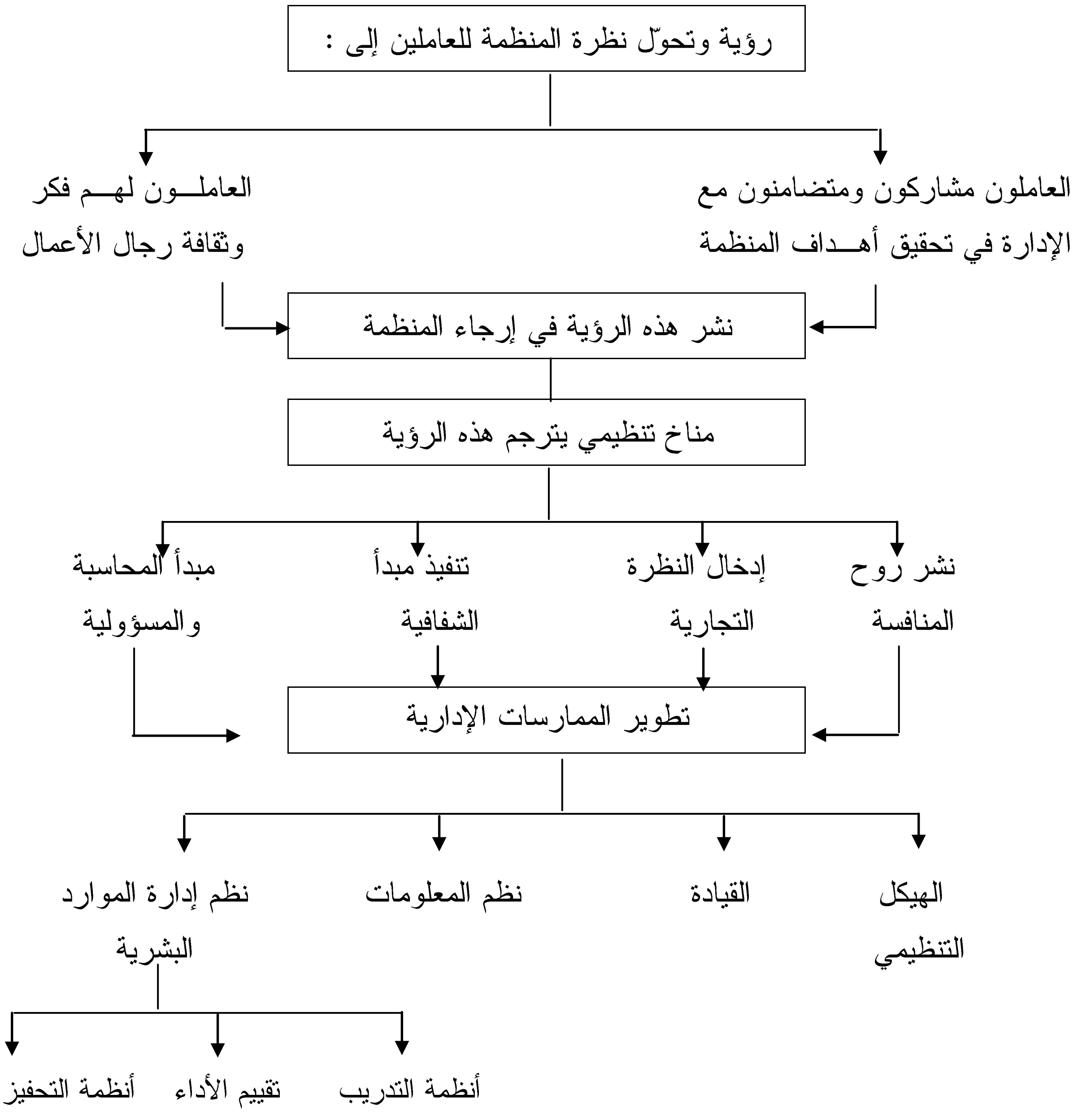
4- منح العاملين مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في تنفيذ ما يناسبهم من أساليب لأداء العمل.

5- التعليم والتدريب عملية مستمرة تركز على تزويد العاملين بعلوم الحسابات، اللغة، البيئة، وتنمية مهارات التحليل والاستنباط والقدرة على إدارة وحل المشاكل المتنوعة.

6- للعاملين الحق في الإطلاع على سجلاّت المنظمة والمعلومات والأرقام العامة المتعلقة بأداء المنظمة ومركزها المالي والتنافسي.

والشكل رقم (14) يوضح النموذج الخاص بتنفيذ منهج الإدارة المفتوحة في المنظمة

الشكل رقم (14) : نموذج لتنفيذ منهج الإدارة المفتوحة في المنظمة.



المصدر : فاتن أحمد أبو بكر ، مرجع سابق، ص 184.

كما أن منهج الإدارة المفتوحة طريقة عملية واقعية إذ يأتي التغيير من الداخل ويقرره العاملون والإدارة طوعيه وهناك تحرك ذاتي نحو الأهداف فهي تدمج المصالح المتنوعة للإدارة والعاملين مما يساعد في تحفيز العاملين للمشاركة في أي تغيير، حيث أن المشاركة في المعلومات تلعب دورا هاما في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى(1).

2.2 __الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح تنفيذ منهج الإدارة المفتوحة:__ إنّ منهج الإدارة المفتوحة هو مجموعة عمليات متشابكة تتفاعل وتؤثر كل منهما في الآخر، الأمر الذي يثير خوف البعض من صعوبة أو تكاليف التنفيذ، وفي هذا المجال يسعنا قول الآتي :

1- إنّ منهج الإدارة المفتوحة شهد العديد من التطبيقات والتجارب الناجحة سواء في المنظمات ذات القطاع العام أو الخاص في كثير من البلدان المتقدمة، ونحن في منظماتنا لدينا مفكرّون وقادة إداريون يمتلكون العلم والإدارة، ويستطيعون الاستفادة من المناهج المختلفة وتهيئتها بما يتوافق مع واقعهم.

2- إنّ الأصل في تنفيذ المنهج هو التكامل ولكن ذلك لا يعني أننا إذا لم نستطيع تنفيذ المنهج ككل هو أن نتوقف عن السعي أو تجاهل مثل هذا المنهج، ولكن تظل دائماً المحاولة في البدء بعملية أو اثنتين أو ثلاث كما يمكن التنفيذ على بعض الإدارات أو الأقسام بشرط أن تؤدي العمليات إلى قيمة مضافة للمنظمة، أو البدء في التنفيذ على بعض إدارات أو أقسام المنظمة كمرحلة أولى على أن تتابع نتائج التنفيذ ويقاس مدى نجاحها حتى تستطيع الإدارة تحسينها أو تطويرها أو تعديلها بما يحقق الأهداف المطلوبة والمتوقعة منها.

3- إنّ منهج الإدارة المفتوحة أشبه ما يكون بفلسفة أو سياسة أو بمجموعة من المبادئ، وليس برنامجا مقنّناً ذا خطوات منطقية متتابعة ، يعمل على تمكين العاملين من أن يعملوا معاً بأقصى واقعية ممكنة ويمكن لكل منظمة توظيفه بالطّريقة التي تتناسب مع ظروفها بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

4- إنّ تنفيذ منهج الإدارة المفتوحة يركز على إحداث تغيير جذري في فكر وسلوك العاملين، فمن مجرد اعتبارهم مستخدمين إلى غرس فكر وسلوك رجال الأعمال فيهم، ويصبح السؤال الهام هنا هو إمكانية تنفيذ هذا المنهج على المنظمات التي تبنت عبر سنوات عديدة فكر الإدارة التقليدية وتجاهل قيم الاهتمام بنتائج العمليات وترشيد الإنفاق والإجابة عن السؤال بالإيجاب، ولكن الأمر يتطلب عدة شروط أو احتياجات نبينّها فيما يلي :

أ- إفساح الوقت المناسب وبذل الجهد الملائم للاقتناع العميق من جانب جميع المسئولين بالمنظمة بمبادئ هذا المنهج وأهمية تنفيذه.

(1)- زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 31.

ب- وبنفس القدرة من الأهمية موافقة جميع العاملين واقتناعهم وفهمهم المشترك بأهمية تنفيذ هذا المنهج والمكاسب التي تعود عليهم من تنفيذه.

ج- عدم توقع النجاح الفوري الذي يتحقق من أوّل تجربة وذلك لأن سد الفجوة بين نظام الإدارة التقليدية ومنهج الإدارة المفتوحة يحتاج إلى وقت ومجهود وتكلفة كبيرة، لذا يجب الاستفادة من الفشل وتفهم أسباب المشاكل والبحث عن أفضل الطّرق للتغلّب عليها.

5- توقع المشكلات الإنسانية الناتجة عن تنفيذ المنهج ومن أهمّها:

- الشعور بالقلق والتوتر.
- انخفاض الشعور بالأمان الوظيفي.
- ارتفاع معدل دوران العمل.
- خوف بعض القادة من فقد صلاحيتهم ومسؤولياتهم.

ثانيا: القيادة الإدارية والاتصال الداخلي

تتأثر الاتصالات واتجاهاتها داخل المنظمة باتجاهات وأساليب القيادة السائدة فيها، ففي الأسلوب التسلطي لا ينظر المدراء والمسئولين إلى الاتصالات إلا مجرد وسيلة لنقل قراراتهم وأوامرهم وتعليماتهم إلى المرؤوسين كما أنهم لا يقبلون المناقشة والتحاور مما يضعف الاتصالات الصاعدة، أما في الأسلوب الاستشاري وبالمشاركة فالمدراء والمسئولين يهتمون بالاتصالات ويشجعونها، كما يسمحون بتبادل المعلومات بينهم وبين المرؤوسين، يهتمون بآراء المرؤوسين ويشجعونهم على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة حول أداء العمل وحتى انتقادات من أجل اتخاذ قرارات سليمة وتحسين الأداء.

ومن أساليب القيادة المساندة والمشجعة للاتصالات نجد أسلوب الإدارة بالتجوال وهو من الأساليب الإدارية الحديثة وأيضا أسلوب القائد الرمزي.

1. القائد الرمزي: للقادة الإداريين أهمية في تعزيز القيم الجوهرية في المنظمة حيث ظهر مصطلح القائد الرمزي الذي يعني القائد الإداري الذي يكثر من الاستخدام الجيد للرموز في الإدارة، بحيث يرسخ ويبني ثقافة تنظيمية قوية معززة باستمرار، إن هؤلاء القادة يتكلمون ويمارسون العمل بلغة المنظمة الرمزية حيث قصص ومواقف الأبطال من المؤسسين وغيرهم من العاملين حاضرة في حديثهم وتوجيهاتهم للاستفادة منها وتوظيفها في توجيه سلوك الأفراد وتشكيل لغة مجازية رمزية تعزز العمل وتسند الولاء الوظيفي حيث يشعر العاملون أنهم جزء أساسي من المنظمة [1]؛ إن القائد يحتاج عند الحاجة إلى الرموز لأنها تمثل، تختصر، تجسد وتبلغ عن الإستراتيجية، عن الفلسفة، عن مشروع التغيير بالمنظمة وبعبارة أخرى، التسيير الرمزي من الممرات الإجبارية للتغيير الثقافي عندما تواجه المنظمة ضغوطات معينة[2].

---

[1]- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

[2]- Thèvenet (M), OP.cit, P 185.

إذن، وكما سبق ذكره لا يمكن إحداث أي شيء دون مساعدة ودعم من طرف أعضاء الإدارة في المستويات العليا، فالقائد الرمزي أو المسير الواعي بالبعد الثقافي عكس المسير العقلاني، المسير الحساس للبعد الثقافي يعرف أهمية ثقافة المنظمة ويتدخل بوعي عليها، والتدخل في ثقافة المنظمة يعني توجيه الأفراد لتبني قيم محددة، ومن سمات هذا النوع من المسيرين أن يكون هو نفسه قادر على التطور، حساسا لردود أفعال التابعين له، قادر على إرسال نظرته وجعل الآخرين يلتفون حولها، ويناقش ويحاور مرؤوسيه ويقدرهم ويستمع إليهم؛هذا بالإضافة إلى عدد من الصفات التي تعتبر أساسية لدخوله في تفاعل وتبادل مع الآخرين، كتشجيع الاتصال والتفكير الايجابي والقدرة على نشره، والانتباه إلى أدق التفاصيل.

2. **الإدارة بالتجوال:** لقد أدت سهولة الاتصالات وكفاءتها إلى زيادة الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتبية ومع تعقد العملية الإدارية، تشابك أطرافها، اتساع نطاق العمل ومتطلباته والتحيز في إعطاء المعلومات أو استغراق وقت طويل لوصولها، إضافة إلى عملية تحريف المعلومة لتعدد المستويات التنظيمية أدى إلى ازدياد الهوة ما بين المديرين والعاملين، ولتفادي كل هذا ومن الأشكال المعاصرة للاتصال غير الرسمي والرسمي المرن في آن واحد ظهر مفهوم الإدارة بالتجوال وتكمن الفكرة الأساسية وراء هذا المفهوم في أهمية أن يكون المدير (الرؤساء) على دراية مستمرة بما يجري على أرض الواقع، وذلك عن طريق قيامه بالمرور على المساعدين المباشرين وفئات العاملين الأخرى في المستويات الدنيا للمنظمة والتحدث إليهم وتبادل وجهات النظر معهم مما قد يساعد في النهاية على الحصول على أفكار جديدة لأداء العمل وتنمية المشاعر الإيجابية نحو الإدارة والمنظمة، وتحسين صورتها الذهنية لدى العاملين[1] ،حيث تمثل الإدارة بالتجوال منظومة فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والعمل، وعدم اعتماده وسائل الاتصال غير المباشرة بل استخدام مهارته ومواهبه الشخصية في تصميم، تخطيط، تنظيم وتنفيذ اللقاءات التجوالية وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري ، وما يملكه من مهارة في إدارة الحوار مع المنفذين لاكتشاف أوجه القصور ومعالجتها عن طريقهم، والتعرف على المحفزات الإيجابية، وعلى العناصر البشرية التي يمكن أن تتاح لها الفرصة للترقي.

والإدارة بالتجوال ليست نوعا من التفتيش أو الرقابة أو المتابعة لما يحدث، بقدر ما هي نوع من المعايشة الذكية الفاعلة، معايشة قائمة على الفهم والتفهم العميق، وعلى الإحساس بالآخرين الذين يقومون بالتغيير (تنفيذ التغيير). وبأنهم قبل كل شيء بشر لهم أحلامهم ومخاوفهم، لهم طموحاتهم وإحباطا تهم، لهم دوافعهم ومحفزاتهم.

[1]– ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، "نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2002، ص 629.

إن التأثير النفسي للتجوال الإداري، وتواجد المدير القائد في مواقع العمل والتنفيذ يخلق أوضاعا قائمة نحو تحقيق الأفضل والأحسن والأرقى فالكل يرغب في أن يكون أفضل صورة،أحسن وضع، أرقى أداء(1).

فالإدارة الحديثة التي يحتاجها التغيير التنظيمي هي الإدارة الجوالة التي تراها دائما في مواقع العمل جنبا إلى جنب مع مرؤوسيها جاعلة قنوات الاتصال مفتوحة بين القاعدة والقمة باستمرار لجعل الأعمال تنفذ بسهولة وسلاسة دون وجود عوائق وهذا ما أسماه المفكرون "بالسيولة التنظيمية" التي تقوم على تفعيل الاتصال غير الرسمي وتضع حدا للرسميات عبر المستويات الإدارية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، والتي كانت تشكل عائقا أمام سيولة العمل وتدفقه داخل المنظمة ككل، وبناء عليه يمكن القول أن الإدارة الجوالة وسيلة ذات فاعلية كبيرة في تحقيق السيولة التنظيمية التي يحتاجها أي تغيير تنظيمي(2)، حيث يستخدم التجوال الإداري في ذلك ندوات تعريفية تثقيفية تتناول موضوع التغيير يديرها المدير المتجول مع مجموعة من المتخصصين ، ويتبارى كل منهم في الإدلاء بوجهة نظره، إضافة إلى استعمال المحاضرات لتعريف العاملين بإستراتيجية المنظمة وإعطائهم معلومات حول خطة التغيير ويتم الرد على أسئلة واستفسارات العمال، إنها بهذا تحقق مزيدا من الإشباع الإداري وتقوم على تقليل الجهد والتكلفة الضائعة في الحوار والنقاش مع تعدد المستويات الإدارية.

وبناءا على ما تم ذكره نستنتج أنه عند إحداث التغيير في المنظمة تحتاج الإدارة العليا إلى مساندة كل أعضائها، وهذا لن يتم إلا عن طريق الاجتماعات المفتوحة والمناقشة الفعالة والمحاكاة من أجل تجاوز القيود الحاضرة وامتصاص أي غضب أو توتر في العلاقات وبالتالي الحصول على تأييد العاملين للتغيير ، فالإدارة بالتجوال،الإدارة بالأهداف ونظم الإدارة المفتوحة أساليب اتصالية تدعم التغيير التنظيمي.

---

(1)– أحمد محسن الخضيري، "الإدارة بالتجوال – منهج متكامل لتحقيق الفعالية الإدارية–"،ط1، دار ايترك، القاهرة، 2000، ص 25-26.

(2)– عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة–وجهة نظر–"، دار وائل، عمان، 2001، ص 103.

خلاصة الفصل:

لقد تباينت الآراء والمفاهيم بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق للاتصال داخل المنظمة بين مختلف الباحثين والمفكرين والمختصين، إلا أن هناك إجماع شامل حول أهميته في المنظمة إذ أن معظم الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أنه يشكل أكثر من 75٪ من الأنشطة الجارية في المنظمة.

يعتبر الاتصال بمثابة الدم الذي يجري في عروق المنظمة فيبث فيها الحياة والحيوية والنشاط. فالاتصال إذن وسيلة وليست غاية يساعد أعضاء المنظمة على تحقيق أهدافهم إذا كانت شخصية أو أهداف المنظمة ككل.

فالتفاعل المستمر والتطور الهادف للأفراد لا يتم إلا عبر سلسلة واسعة من الاتصالات المتبادلة بينهم من خطابات، أحاديث، مناقشات، اجتماعات...الخ فكلها وسائل لنقل الأفكار والمعلومات والتي تؤدي إلى إيجاد مشاركة واسعة وتقاسم كبير للمنطلقات الفكرية والاجتماعية المتماثلة والمشكلة دافعا للسلوك الفردي والجماعي أثناء العمل ومفسرا له أي بناء ثقافة للمنظمة تساعد على التسيير وتزيد من اندماج الأفراد داخل المنظمة بمعنى أن للاتصال الداخلي دور مهم في طريقة تشكل ثقافة المنظمة من خلال التفاعل الاجتماعي المؤدي إلى تكوين وتقاسم المرجعيات المشتركة، كما يعمل الاتصال داخل المنظمة على إرسائها أو تغييرها بالعمل على مختلف جوانبها الظاهرة وغير الظاهرة وصياغة مشروع المؤسسة بشرط توفر الظروف الملائمة لهذا العمل يجعل الاتصال الداخلي إطارا حقيقيا يتم فيه تشكيل القيم الإيجابية، وبناء العلاقات الاجتماعية وتدعيمها.

ويعتبر الاتصال الداخلي عاملا مهما في عملية التغيير فنجاح أي مشروع للتغيير في المنظمة يعتبر من مؤشرات تطبيقها لإستراتيجية اتصالية ناجحة تقوم على أسس عملية واضحة تتضمن مجموعة الأعمال والنشاطات التي تنوي المنظمة القيام بها من أجل تحقيق أهدافها القريبة والبعيدة وهذا لضمان توصيل رؤية التغيير واشتراك أكبر عدد في العملية التغيرية، وعليه لا يمكن تصور أي تنظيم دون الاتصالات الموجودة بداخله لإرساء التغيير، المعرفة والإبداع ومواجهة تحدياتهم.

الفصل الثالث:

تقييم دور الاتصال الداخلي في إحداث التغيير بالمؤسسة العمومية للأشغال العمومية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط أهم جوانبه على الواقع الحالي للمنظمة الجزائرية ، وبالضبط على منظمة عرفت تغييرا تنظيميا وقد وقع اختيارنا على المؤسسة العمومية للأشغال العمومية كأحد أهم المنظمات العمومية التي عرفت تغييرا ملحوظا كانت تهدف من وراءه إلى مسايرة التطور الجاري واللحاق بركب المنظمات العمومية في نفس القطاع ، لأن رهان المؤسسة العمومية للأشغال العمومية هو ضمان جودة خدماتها أمام منافسة قوية فرضها اقتصاد السوق، وبيئة أهم ما يميزها هو التسارع المذهل لوتيرة التغيير.

تعمل الإدارة العليا للمؤسسة العمومية للأشغال العمومية على إحداث تغييرات من شأنها مواكبة التطورات المتلاحقة،مما يتطلب وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة لتطبيق هذه التغييرات،و من تم ترجمت هذه الخطط إلى خطط قصيرة ومتوسطة المدى ،ليتم بعد ذلك ترجمة وتحديد المسؤوليات وإرسال الخطة لمختلف الوحدات من المؤسسة للتنفيذ،وهنا قد تواجه المؤسسة من مختلف وحداتها أو بعض أفرادها الرفض أو المقاومة كرد فعل عن التغييرات داخل المنظمة ، وهو يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على توصيل رؤية المؤسسة وأهدافها إضافة إلى توجيه وتوحيد الخلفيات الثقافية بالمؤسسة نظرا لما لها أثر في تشكيل سلوك الأفراد، وهو ما يساعد في ضمان قبول الأفراد للتغييرات ومشاركتهم في تنفيذها.

وبناء عليه تأتي دراستنا هذه لاختبار العلاقة التأثيرية بين الاتصال الداخلي وإنجاح التغيير التنظيمي حتى نتمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها.

وفي هذا الإطار سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- تحديد وتعريف ميدان الدراسة و واقع التغيير التنظيمي به.
- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
- تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة العمومية للأشغال العمومية و واقع التغيير التنظيمي بها

تعد المؤسسة العمومية للأشغال العمومية من بين المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والاستمرار ونظرا لاقتناع قادتها بأن كل هذا لا يتحقق إلا عن طريق إحداث التغيير من أجل التكيف مع عصر لا مكان فيه للمؤسسات الراكدة فقد تقرر أن يتم تبني نظام إدارة الجودة والحصول على الايزو، ويتناول هذا المبحث لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية للأشغال العمومية والهيكل التنظيمي لها وكذا أهم التغييرات التي قامت بها،ومدي توظيف الاتصال في عملية التسيير خاصة مع التطورات الجديدة .

المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية للأشغال العمومية

إن تقديم المؤسسة العمومية للأشغال العمومية يتطلب منا في المقام الأول ذكر مراحل نشأتها ونشاطها وعرض نتائجها المالية.

أولا: التعريف بالمؤسسة العمومية للأشغال العمومية

المؤسسة العمومية للأشغال العمومية هي مؤسسة اقتصادية في شكل مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره 50.000.000 دج ،وقد أنشأت في عام 1977 من الهياكل TRALSA (الأشغال العمومية للصحراء) وهي تحت وصاية وزارة الأشغال العمومية، وقد حصلت على الحكم الذاتي الإداري لها في العام 1989، وبذلك بفضل الإصلاحات الاقتصادية التي بدأت في ذلك الوقت من قبل السلطات الجزائرية.

وقد وضعت المؤسسة برنامج عمل طموح لتعزيز مكانتها وسط المؤسسات من نفس القطاع ،وإدماج إجراءات لتطوير المؤسسة ورفع مستوى تسيير إدارتها والتصديق على المعايير الدولية ايزو 9001-2000.

ثانيا: نشاط المؤسسة العمومية للأشغال العمومية وتوزيع الفئات المهنية

يتمثل نشاط المؤسسة في إنجاز، ترميم وصيانة الطرق ، الطرق السريعة و البنية التحتية للمطارات. وتقدم المؤسسة مشاريعها في عدة ولايات جزائرية أهمها العاصمة ،بومرداس ،المدية،الجلفة ، بويرة ، بشار، تيارت، تسمسيلت، تيزي وزو، أما فيما يتعلق بكيفية توزيع العمال عبر مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة فهو مبين في الجدول رقم (09).

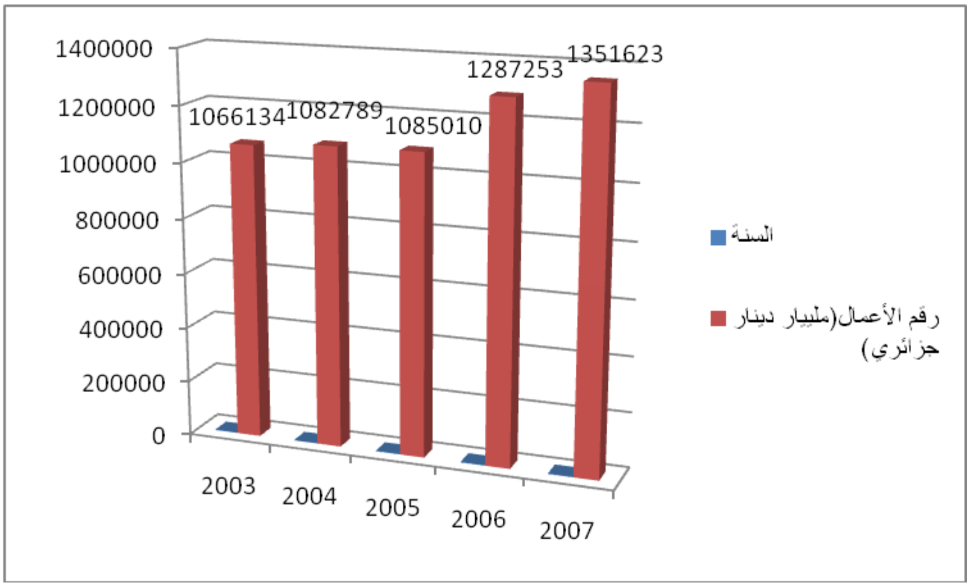
الجدول رقم(09): توزيع الفئات المهنية على مختلف أقسام المؤسسة

	الإنتاج	التقنيون	الإداريون	المجموع
إطارات	31	20	18	69
عمال تحكم	73	33	12	118
عمال تنفيذ	386	45	26	457
المجموع	490	98	56	644

المصدر: وثائق المؤسسة

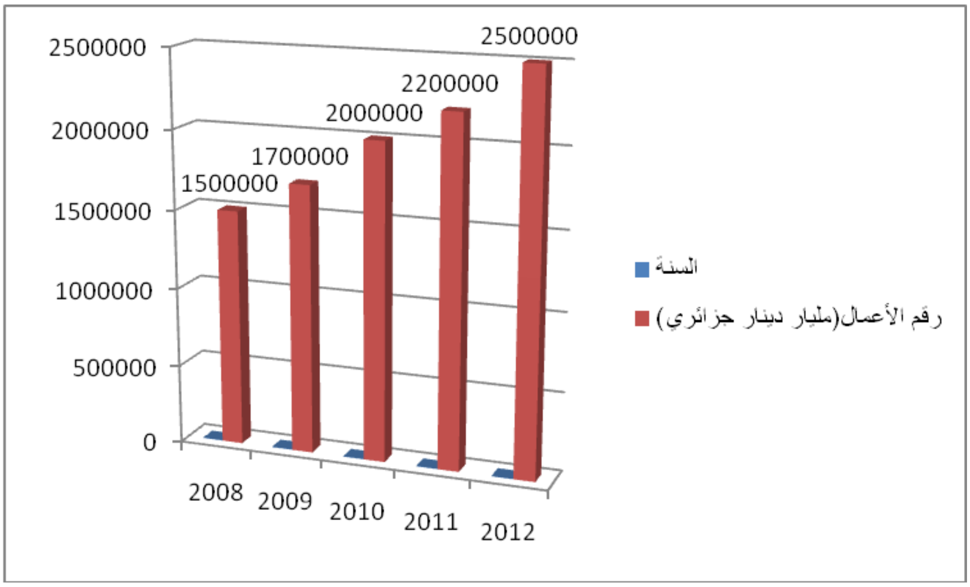
واستطاعت المؤسسة أن تحقق نتائج إيجابية مشجعة وهو ما يبينه الشكلين المواليين:

الشكل رقم (15):تطور رقم الأعمال من 2003إلى 2007



المصدر: وثائق المؤسسة

الشكل رقم (16):تطور رقم الأعمال من 2008إلى 2012

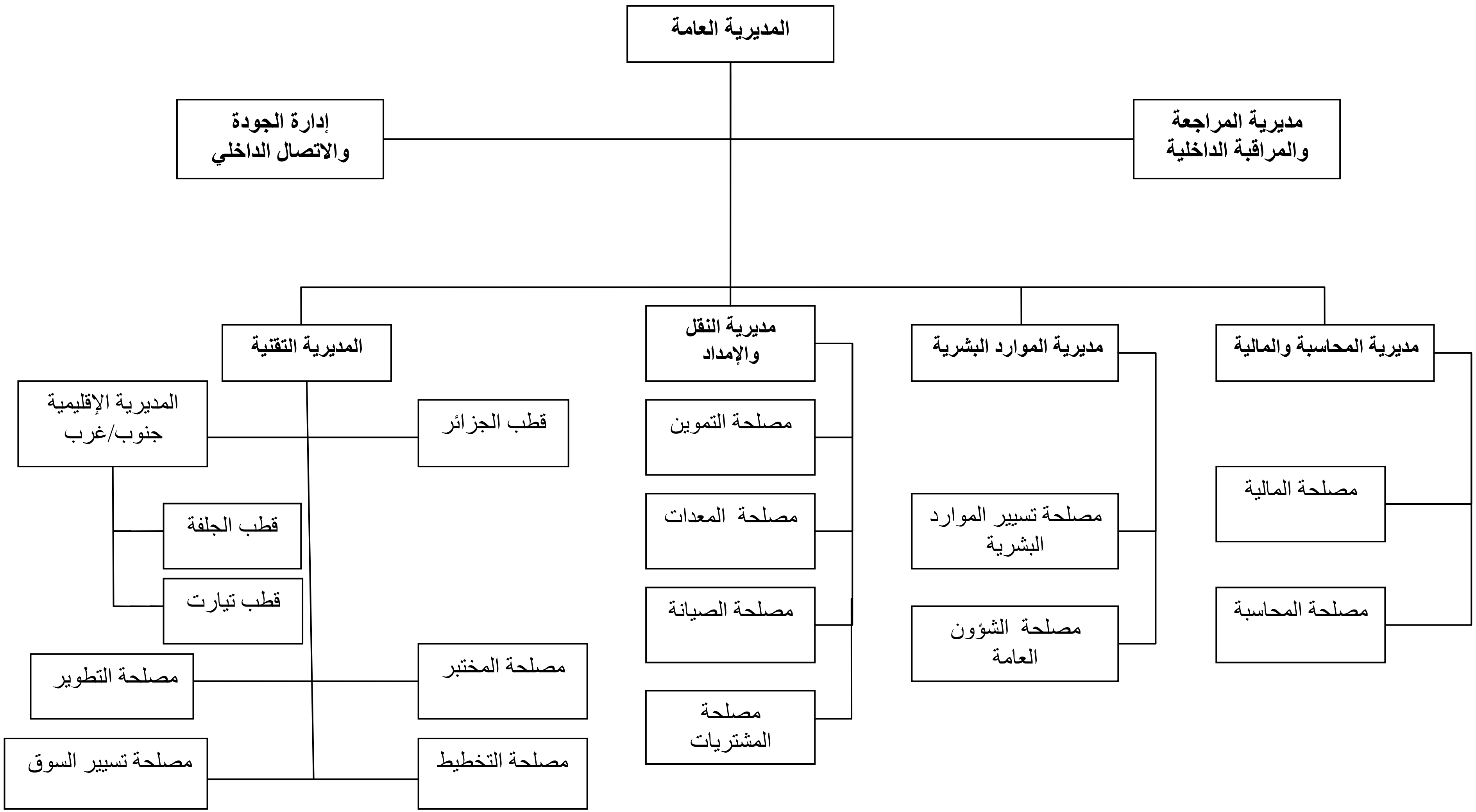


المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي العام

يضم الهيكل التنظيمي المبين في الشكل رقم (17) وظائف عدة تتمثل في المديرية العامة، والتي تتفرع إلى عدة مديريات كل حسب اختصاصها .

الشكل رقم (17) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للأشغال العمومية



أولا- المديرية العامة:

والتي يرأسها المدير العام والذي يعين بمرسوم رئاسي وبناءا على الاقتراح من الوزير المكلف كما يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات.

- يعقد ويرأس اجتماعات مجلس الإدارة.
- تأمين تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.
- يمثل المؤسسة في نشاطات الحياة المدنية وفي جميع الظروف.
- ينهي وظيفة ما في ظل ظروف معينة.
- فتح وتوظيف كل الحسابات.
- توقيع، قبول وتأييد كل الشيكات والكمبيالات والسندات القابلة للتداول الأخرى.
- يستقبل جميع الأموال المستحقة للمشروع.

ثانيا- المديرية الفنية(التقنية): وهي مسئولة عن

- إنشاء عروض الأعمال بأسعار تنافسية.
- وضع عقود الأعمال ، التعديلات و ضمان المتابعة.
- إعداد وتحديث الجداول الزمنية للانتهاء من الأعمال.
- وضع واعتماد خطة للإنتاج وذلك بالتعاون مع مديريات أخرى.
- تقييم الإنتاج الشهري والفصلي.
- تنسيق الأعمال المحققة بشكل وثيق مع المشاريع.
- إنشاء ظروف العمل.
- ضمان الإنجاز المستمر للأعمال وفقا لمعايير الجودة.
- التقيد بالمواعيد النهائية التعاقدية.
- متابعة استرداد الديون.
- تحديد الاحتياجات من الموظفين للمشاريع الجديدة.
- اقتراح على الرئيس المدير العام أسماء رؤساء الأقطاب ومديري المشاريع.
- وضع برنامج المشتريات للمشاريع.
- المساهمة في إنشاء المحاسبة الإدارية للأقطاب.

ثالثا- مديرية النقل والإمداد: وهي مسئولة عن

- تحديد سياسة إدارة المعدات المسئولة عنها، فضلا عن سياسة الصيانة.
- توفير المعدات الضرورية للمشاريع لتنفيذ الأعمال وفقا للجدول الزمني الذي أنشأته المدرية الفنية.

- تأمين إمدادات منتظمة من الموارد في مواقع البناء وفقا للجدول الزمني المقدر من قبل المديرية التقنية.
- تصليح المعدات المعطلة.
- وضع القواعد والمعايير لأعمال الصيانة والتصليح.
- فحص المعدات المستغلة على مستوى الأقطاب.
- الاستخدام الأمثل للإمكانيات أو الموارد المادية على مستوى ورش العمل و غيرها من الهياكل اللوجستية.
- اقتراح سياسات تدريب أو إعادة تدريب الموظفين في وظائف الصيانة.
- تحديد معايير الحصول على معدات العمل بالتعاون مع المديرية التقنية.
- إدارة عقود التأمينات لجميع المعدات.
- وضع تقرير نشاط لعمليات الصيانة.

رابعا- مديرية المحاسبية والمالية:

✓ تهيئ وتنشئ نظم التسيير المتوقعة (للأمد القصير والمتوسط) للمؤسسة، كما أنها تنجز وتحافظ على الأنظمة المعلوماتية الخاصة للمحاسبة، كما تؤمن مسك حسابات المؤسسة وتقوم بالمراقبة المالية والحسابية.

✓ تقترح وتضع حيز التطبيق السياسة المالية للمنظمة وتأمين التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط، كما تعمل على تأمين مهمة التفتيش والمراقبة المالية وتسيير المخاطر للمنظمة.

فهي مسئولة عن:

- تخطيط الموارد المالية والرقابة المالية لتنفيذ هذا التخطيط.
- إعداد الميزانية المالية للمؤسسة.
- تسيير الخطة المالية للمؤسسة.
- وضع القواعد والإجراءات المحاسبية العامة وتسيير الموارد المالية للمؤسسة.
- تخطيط، تنسيق والرقابة المالية.
- البحث عن موارد مالية متوافقة مع قدرات المؤسسة.
- تسيير خزينة المؤسسة.
- تقييم منتظم للمؤشرات المالية الرئيسية.
- المشاركة في تنمية وتمويل البرامج الاستثمارية.
- تحصيل الديون.
- الحصول على السندات لعقود الأشغال.

خامسا- مديرية الموارد البشرية:

تعد وتنشئ سياسة الموارد البشرية وتؤمن مراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها،وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل، كما أنها تعد عناصر قوانين وإجراءات التسيير لعلاقات العمل ضمن المنظمة بغرض مناقشتها وإقرارها في الإطار الذي ينص عليه القانون، فهي مسئولة عن:

- التسيير الأمثل للموظفين.
- توزيع ومراقبة ورصد القواعد والإجراءات الإدارية داخل بيئة العمل.
- تنمية الموارد البشرية من خلال سياسة التكوين والتي ترتبط بإستراتيجية تطوير المؤسسة.
- تحليل الاحتياجات التي تتطلبها المؤسسة وتطوير خطة التوظيف.
- دعم الهياكل التنفيذية في مجال الإدارة والموظفين.
- إدارة السلامة داخل المؤسسة.
- وضع تقرير للنشاط الشهري.

سادسا- مديرية إدارة الجودة والاتصال الداخلي:

تتمثل رؤية المؤسسة بخصوص الاتصال في توفير المعلومات والمعرفة التي يحتاجها العاملين والمتعاملين مع المؤسسة، عن طريق بناء وتطبيق منهجية الاتصال الداخلي والتي تهدف إلى:

- تثقيف جميع أعضاء المؤسسة بالجودة وضرورة الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية.
- تحديث ، توزيع وتوثيق الوثائق الخاصة بالمؤسسة.
- تنظيم عمليات التدقيق في نوعية نظام الجودة بأكمله.
- تحضير وتقديم نتائج الجودة في مجلة المديرية.
- تعزيز الاتصالات الداخلية من أجل إعطاء فرصة متساوية للجميع للحصول على المعرفة.
- تحديد قنوات الاتصالات المعمول بها والمتوفرة وتقديمها.
- اختصار الوقت والجهد على العاملين في المؤسسة وتوفير مصادر المعلومات والمعرفة.
- التشجيع للعمل بروح الفريق الواحد وكسر الحواجز بين العاملين.
- تعزيز فاعلية العمل وتطوير الأداء والكفاءة في أداء المهام الوظيفية.
- تشجيع مبدأ الإبداع من خلال توفير مصادر معلومات أو المعرفة الضرورية.
- تعزيز مبدأ الشفافية في العمل والتعامل مع الآخرين.

حيث تقوم المديرية العامة كل سنة بإعداد مخطط للاتصال الداخلي، كما يبين ذلك الجدول رقم(10)، بالإضافة إلى عرض ونشر مذكرات داخلية ومجلة "Infoqual "، لقاءات عمل، دورات تدريبية لتوعية الموظفين، كما تنظم من وقت لآخر أيام تقنية للمعلومات.

الجدول رقم (10) : مخطط الاتصال الداخلي في المؤسسة

الرسائل	الأهداف	المسئول	الهدف	طريقة الانتشار	وسيلة الانتشار	التواتر
سياسة الجودة	التحسيس بنظام إدارة الجودة	مديرية الموارد البشرية	جميع الموظفين	الاجتماعات مراسلة التحقيق	لوحات الإعلانات	سنوي
الاستماع إلى الزبون	تحويل احتياجات الزبائن إلى احتياجات داخلية	المديرية التقنية	موظفين الإنتاج	اجتماعات في ورشات العمل	محضر شفهي	أسبوعي
				سجل ورشة العمل	رد مكتوب في سجل ورشة العمل	يومي
وثائق الجودة	وضع تحت تصرف أعضاء المنظمة وثائق مهيأة	المسئول عن إدارة الجودة والاتصال	جميع الموظفين	مراسلة	لوائح مرسلة	الإنجاز التغيير
مجلات المديرية	يفهم ويعلم الموظفين بحالة نظام إدارة الجودة	المسئول عن إدارة الجودة والاتصال	جميع الموظفين	رسائل لجميع المسئولين	لوائح مرسلة	ثلاثي
				لصق إعلانات لجميع العاملين	لوحات الإعلانات	
برامج المراجعة	إعلام المراجعين	المسئول عن إدارة الجودة والاتصال	المراجعين	اجتماعات	محضر شفهي في الاجتماع	سنوي
				مراسلة	لوائح مرسلة	سنوي دقيق
وثائق خارجية	يعلم ، يبلغ ويرسل إلى كل من يخصه الأمر	الرئيس المدير العام	كل الهيكل التنظيمي	مراسلة	سجل	يومي

المصدر: وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: أهم التغييرات في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية

إن تقربنا من المؤسسة سمح لنا باكتشاف جهود كبيرة تبذلها من أجل إحداث تغييرات هامة في مختلف المستويات وتمس العديد من المجالات، وهذا سعيا منها من أجل إرساء ثقافة متينة تقوم عليها كقاعدة لنشر أهدافها بين جميع المستويات، أو بالأحرى الزبون الداخلي لديها والزبون الخارجي، من أجل تخفيض التكاليف ، وتحقيق الإيصال بالجودة والأمن المطلوب ، من أجل كسب رضا زبائنها.

حيث حرص المسئولون في المؤسسة ومختلف العاملين فيها منذ نشأتها على العمل الجاد من أجل تقدم واستمرار هذه المؤسسة، ولأن تحقيق متطلبات الزبائن وإرضائهم هو أساس تقدم أية مؤسسة تقرر اعتماد نظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلبات نظام الإيزو9001:2000،من أجل التحسين المستمر لأداء المؤسسة، والعمل الدائم على تحقيق توقعات الزبائن.

إن معيار الإيزو 9001:2000 يعتبر ثالث طبعة للمعيار إيزو9001 وهو يجمع بين المعايير الثلاثة إيزو 9001 وإيزو 9002 وإيزو 9003 لسنة 1994، ويمثل مراجعة شاملة لهم ،وقامت المؤسسة بهدف التحضير لتطبيق شروط هذا المعيار بتشكيل فريق عمل لتنفيذ نظام إنجاز نظام الجودة في فترة معينة ،كما قامت بإعداد دورات تدريبية وتكوينية وتدريب فريق العمل من إطارات وعمال تحكم على مختلف جوانب المواصفة ، بعد ذلك قامت بوضع مخطط أو برنامج نشاط تتوافق مراحله والنشاطات التي يتضمنها مع شروط المعيارISO 2000:9001 ،وبعد تم البدء بتطبيق نظام إدارة الجودة وفقا لمتطلبات مواصفة الإيزوISO 2000:9001.

وبعد سلسة من التغييرات والتحسينات والمراجعة الدورية نجحت المؤسسة في الحصول على شهادة الإيزو9000:2001، ولمعرفة الطريقة التي تم من خلالها تلبية متطلبات الإيزو، لا بد من الإطلاع على دليل الجودة بالمنظمة Manuel qualité **(الملحق رقم 02)**(*) وهو وثيقة تتضمن نظام إدارة الجودة المطبق في المنظمة والتي تحتوى في بدايتها على فهرس يوضح جميع فقرات نظام إدارة الجودة متمثلة في مجال التطبيق ، تقديم المؤسسة ، تعريفات ومختصرات نظام إدارة الجودة ،مسؤوليات الإدارة والقياس ، التحليل والتحسين.

هذا ويحتوي دليل الجودة على نظام إدارة الجودة الذي توضح فيه المؤسسة مجموعة الخطوات المتسلسلة أو طريقة العمل ، وكل مؤسسة لها أن تختار ما تشاء من الخطوات وذلك حسب نشاطها وتطلعاتها ، فلكل خطوة "دليل جودة مصغر" خاص بالخطوة ،ويحتوي " تحت دليل الجودة " على عناصر أو أدوات هي المدخلات والمخرجات والمؤشرات، المدخلات هي مثلا: الدليل التجاري، الطلبيات، ومخرجاته الفواتير، أما المؤشرات فهي نسب يضعها القسم التجاري مثلا :نسبة عدد الطلبيات بالنسبة لعدد تلبية الطلبيات أو غيرها.

(*) أنظر الملحق رقم (02).

يمكن الإشارة إلى أن هذه المؤشرات تلون بألوان متعارف عليها عند عمال المؤسسة فمثلا الأخضر يدل على أن النسبة مرضية جدا وهكذا تدريجيا حتى الأحمر الذي يدل على عدم الرضا تماما.

أولا:برنامج النشاط

قام فريق الجودة بمساعدة جميع الإدارات بتحديد صيرورة"Démarche " وضع وتحقيق نظام إدارة الجودة،وذلك بإتباع شروط المعيار ISO 2000:9001، حيث يشجع هذا المعيار على انتهاج أو تبني مدخل المراحل"APPROCHE PROCESSUS" للقيام بالتطوير ،وتشغيل نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته ، و هذا للوصول إلى زيادة درجة الرضا لدى الزبائن.

وحسب هذه المواصفة فإنه حتى تنشط أي مؤسسة بطريقة فعالة يجب أن تحدد وتسير مختلف الأنشطة المترابطة فيما بينها.

كل نشاط في المؤسسة يستعمل مواردها ويقوم بتحويل عناصر مدخلة إلى عناصر مخرجة ، كما أن مخرجاته تعتبر مدخلات للمرحلة الموالية يعتبر مرحلة "PROCESSUS "، وبالتالي فمدخل المراحل"APPROCHE PROCESSUS" يساعد على:

- فهم وتطبيق شروط الموافقة.
- اعتبار المراحل على أنها قيم مضافة.
- قياس أداء وفعالية المراحل.
- التحسين المستمر للمراحل على أساس قياس النتائج.

وتتمثل العمليات الأساسية الضرورية لنظام إدارة الجودة في 14 عملية:

الإنتاج،التوثيق،التصميم،الصيانة،شراء الآلات،موارد بشرية،فوترة، القياس والتحسين،................

علما أن في كل ثلاث سنوات تأتي المنظمة الدولية للتقييس لمراقبة نشاط المؤسسة وترقية الشهادة المقدمة من طرفها إن تحسنت الأوضاع ، وقد تسحب المنظمة شهادتها كليا لو قامت بالمراقبة بعد ستة 06 أشهر من تقديم الشهادة ووجدت الأوضاع قد تراجعت ، والمؤسسة الآن بصدد تجديد الشهادة في جويلية 2013.

ثانيا:أسباب تطبيق نظام الجودة يتفق مع معايير الإيزو و أهدافه

بعد مقابلة أجريناها مع مسئول الجودة استنتجنا ما يلي:

- إن السبب الرئيسي لتطبيق نظام إدارة الجودة يتفق مع معايير الإيزو يرجع إلى أنه مطلب رئيسي للتعامل مع السوق الأوروبية المشتركة.
- تزايد توقعات الزبائن بوجود هذا النظام، فنتيجة لتزايد عدد المؤسسات التي تبنت هذه المعايير، فأصبح الزبون يشترط التعامل والتعاقد مع مؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو.
- كثير من المؤسسات أصبحت تسجل في هذا النظام كمطلب ضروري لضمان حصتها السوقية.
- هناك بعض المزايا الداخلية التي يمكن الحصول عليها نتيجة لتطوير وتطبيق نظم جودة موثقة.

ويتمثل هدف نظام إدارة الجودة في:

- تحسين صورة المؤسسة.
- منح كافة المعلومات التي تهم الزبون من خلال التعرف على كافة المراحل التي يمر بها المنتج والموثقة في دليل الجودة من أجل إرضائه وكسب ثقته.
- جعل الزبون يقيس كفاءة المؤسسة وهل هي قادرة على تقديم المنتج المطلوب أم لا.

ثالثا:مراحل تطبيق إدارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة الايزو

تتمثل أهم الخطوات التي قامت بها المؤسسة العمومية للأشغال العمومية من أجل تطبيق نظام الجودة للحصول على الايزو 9000:2001 فيما يلي:

- عملية تحسيس وتوعية لكافة إطارات ومسئولي المؤسسة بهذا النظام.
- تحديد أهداف الجودة من خلال وضع سياسة والتزام المؤسسة بها حتى يتسنى لها تطوير إجراءات التحسين المستمر.
- التدريب الفعلي وهذه العملية مست 57 إطارات، 66 عمال تحكم.
- إنشاء ثم تطبيق نظام التوثيق الداخلي والذي يساعد على تحديد المهام والمسؤوليات حيث يحتوى على إجراءات العمل « Manuel qualité » مما يمكن للزبون من تتبع العمليات التي تمر بها العملية حتى النهاية.
- عقد جلسة تحضيرية مع اللجنة المانحة للشهادة لاجتياز التدقيق التقييمي المبدئي.
- عقد جلسة لمنح الشهادة في 10 مارس 2003 لاجتياز التدقيق التنفيذي الذي تقوم به الجهة المانحة.
- الحصول على الشهادة في 10 أفريل 2003 حتى 2006 ثم إعادة تجديدها والحصول هذه المرة على إيزو 9001:2000 في جويلية 2006 وهي الآن بصدد إعادة تجديد هذه الشهادة في جويلية 2013..

رابعا:مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة المطبق:

تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة دورية للتأكد من تطبيق نظام إدارة الجودة وملائمته للأهداف المسطرة ويحفظ في سجلات خاصة (سجلات مراجعة الإدارة) في شكل تقارير، ويحتوي فريق مراجعة الجودة على:

- ❖ الرئيس المدير العام.
- ❖ المسئول عن إدارة الجودة.
- ❖ كل من له علاقة بهذه العملية.
- ❖ المدراء الفرعيين ، رؤساء المصالح والأقسام.

وينتج عن هذه المراجعة تحديد فرص وتحديات التحسين المستمر، التغييرات التي ستعتمد في نظام إدارة الجودة ، وضع سياسة الجودة وأهدافها ، تحسين الخدمات المقدمة للعميل ، وتعتمد الإدارة في عمليات المراجعة على الوثائق التالية:

نتائج التدقيق الداخلي ، المعلومات التي يوفرها العميل ، استمارات شكاوي العملاء، الإجراءات التصحيحية والوقائية المتبعة، المراجعات الدورية السابقة ، التغييرات المتبعة في نظام الجودة ، سجلات الجودة.

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي قامت بها الطالبة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها وأخيرا المعالجة الإحصائية التي اعتمدت عليها الطالبة في تحليل الدراسة بالتفصيل وذلك على النحو الآتي.

المطلب الأول: منهج و حدود الدراسة

أولا: منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ، وهي معرفة إلى أي مدى يتم تطبيق إستراتيجية الاتصال الداخلي وقياس فعاليتها في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية للأشغال العمومية كعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية ستستعمل الطالبة في هذه الدراسة أسلوب البحث الاستطلاعي الكشفي والذي يعتبر مهما في أخد القرارات التي تخص ميدانا معينا كما يكون مفيدا في بلورة بعض الافتراضات والتنبؤات، وهو يندرج تحت المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة.

ثانيا: حدود الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث، قمنا بإجراء هذه الدراسة في إطار مجموعة من الحدود يمكن إيجازها كالتالي:

1- الحدود المكانية:تركزت الدراسة على المؤسسة العمومية للأشغال العمومية.
2- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من سبتمبر 2011 إلى ماي 2012.
3- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة من الموظفين بالمؤسسة العمومية للأشغال العمومية بمختلف مستوياتهم الإدارية.
4- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع تطبيق إستراتيجية الاتصال الداخلي وأثرها على نجاح التغيير التنظيمي، وذلك من خلال استطلاع آراء الموظفين ميدانيا بالمنظمة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا : مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية بمستوياتهم الإدارية المختلفة.

ثانيا : عينة الدراسة

لإجراء هذه الدراسة قامت الطالبة بتوزيع 100 استبيان على عينة الدراسة، تم توزيع وجمع الاستبيانات من أفراد عينة الدراسة بمساعدة بعض الموظفين في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية.

وعقب توزيع الاستبيانات على المبحوثين واسترجاعها واستبعاد الفاقد منها وغير الصالح للتحليل أصبح العدد النهائي لأفراد عينة الدراسة (86 فردا) أي بنسبة 86% من العينة المختارة وهي نسبة عالية تتيح للطالبة المجال لتعميم نتائج بحثها.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل

أولا : أدوات جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على عدد من أدوات جمع المعلومات تتمثل فيما يلي:

1- الملاحظة: ويقصد بها جمع البيانات عن طريق مشاهدة السلوك والظواهر، كما تحدث تلقائيا في ظروفها العادية دون أن يتم السؤال في ذلك مباشرة؛ ولقد اعتمدنا على طريقة الملاحظة غير المباشرة لرصد طبيعة العلاقات التفاعلية بين العاملين بالمؤسسة ، فضلا عن مشاهدة سلوكيات الأفراد اتجاه التغيير أثناء العمل ، ولقد تم وضع مجموعة من المؤشرات حول الاتصال الداخلي ومقارنتها بالواقع ، وذلك قصد أخذ صورة حية عن تصرفات الأفراد.

2- المقابلة: تعتبر المقابلة أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية ، حيث تتكون من مجموعة من الأسئلة أو البنود التي يقوم الباحث بإعدادها وطرحها على الشخص موضوع البحث ؛ ولقد أجرينا مقابلة حرة مع بعض الأفراد بالمؤسسة محاولة منا التعرف على اتجاهاتهم ومشاعرهم اتجاه التغيير التنظيمي بالمؤسسة وتكوين فكرة واضحة عن مختلف جوانب التغيير بالمؤسسة والتعرف على واقع الاتصال الداخلي بها.

3- تحليل الوثائق والسجلات: أي تحليل ما هو معلن عنه بشكل واضح في الوثيقة ، وتعد السجلات والوثائق مصدرا هاما يستعين به الباحث في جمع المعلومات؛ وعليه فقد استفدنا من بعض وثائق وسجلات المؤسسة التي اعتمدن عليها كمصدر للمعلومات للتعريف بالمؤسسة وتوضيح واقع الاتصال الداخلي ،والتغيير التنظيمي وأهم مجالاته.

4- الاستبيان: يعتبر من أهم الوسائل المستخدمة لجمع البيانات الأولية ويقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقصي، ليتم بعد ذلك تفريغها وتحليلها واستخلاص النتائج، للوصول إلى أهداف البحث.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل

لانجاز الإطار العملي للدراسة أدخلت البيانات في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Scones (spss) وذلك بعد تبويبها ، والاستفادة من هذه البيانات عن طريق استخدام الاختبارات الإحصائية الموالية:

- ✓ النسب المئوية والتكرارات للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وتحديد اتجاه آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي الموزون "المرجح" لمعرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابعة له.
- ✓ اختبار(ألفا كرونباخ) لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان.
- ✓ معامل الارتباط (بيرسون) لإيجاد العلاقة بين:
  - كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له؛
  - كل مجال من المجلات الرئيسية والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان؛
  - الجهود الاتصالية في مجال التغيير التنظيمي ومدى فعاليتها؛

ثالثا: مقياس التحليل

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد الاتجاه العام لآراء الموظفين في كل محور من محاور الاستبيان، بحيث قيمة المتوسط المرجح لكل سؤال مبينة في الجدول رقم (11) الموالي:

الجدول رقم (11) : مقياس ليكرت الثلاثي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.66	غير موافق
من 1.67 إلى 2.33	محايد
من 2.34 إلى3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة

حيث تدل العبارات التي تتحصل على متوسط حسابي من2.34 إلى 3 على ميل المبحوثين للموافقة عليها، أما إذا كان من1 إلى 1.66 فهذا يدل على ميل المبحوثين لمعارضتها.

المطلب الرابع: تحليل أداة الدراسة (الاستبيان)

تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية وذلك لما له من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها ، حيث تم تصميم الأسئلة ذات النهايات المغلقة وذلك لسهولة وسرعة الإجابة

عليها من قبل المبحوثين، أيضا لسهولة تحليلها، وقامت الطالبة بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال استخدام برنامج (spss) الإحصائي.

صممت الطالبة الاستبيان في صورته الأولية مشتملا على ثلاثة أجزاء وهي:

- الجزء الأول الخصائص الشخصية: هدف هذا الجزء إلى جمع البيانات الديموغرافية فيما يتعلق بأفراد عينة الدراسة فاشتمل على متغيرات شخصية و وظيفية وهي الجنس، العمر،المستوى التعليمي، المركز الوظيفي و الأقدمية.
- الجزء الثاني: يهدف هذا الجزء إلى استكشاف واقع التغيير التنظيمي ومدى تطبيق الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية من وجهة نظر العاملين ويحتوى على (31) فقرة تمثل مداخل الدراسة لقياس مدى تطبيق الاتصال الداخلي و واقع التغيير التنظيمي موزعة على (04) مجالات موضحة في الجدول رقم (12).

الجدول رقم (12): مجالات الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات
01	واقع الاتصال داخل المؤسسة	07
02	مشروع المؤسسة والتغيير التنظيمي	07
03	دور الاتصال في تعزيز ثقافة المنظمة	10
04	أساليب الاتصال المستعملة في دعم التغيير التنظيمي	07
	مجموع الفقرات	31

المصدر:من إعداد الطالبة

- الجزء الثالث: يهدف هذا الجزء إلى معرفة فعالية الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي يشمل على (07) فقرات تقس فعالية الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي.

أولا:الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبيان):

يعرف صدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، وتم التحقق من صدق الاستبيان بعدة طرق كما يلي:

1- العينة الاستطلاعية:

تم تفعيل حالة الصدق من خلال إجراء دراسة إختبارية عرض من خلالها الاستبيان على 15 فردا من أفراد مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح عبارات الاستبيان والاستيعاب لمضامينها، حيث تم على ضوء ذلك تعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها الآخر ليتخذ الاستبيان شكله النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (04)(*).

(*) أنظر الملحق رقم (04).

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ (86) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له، كما توضح الجداول الموالية:

- **الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول:**

الجدول رقم (13):

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية له

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
واقع الاتصال داخل المؤسسة	أعتبر أن نظام الاتصال في المؤسسة فعال	**0,387****	0,000
	الأدوات الاتصالية متنوعة و فعالة	**0,555****	0,000
	بيئة ومناخ المنظمة يساعد على العمل	**0,531****	0,000
	يتميز التعامل بين المديريات بتكامل وتناسق كبيرين	**0,458****	0,000
	سبق وأن قدمت اقتراح لصالح المؤسسة	**0,615****	0,000
	يتم تجسيد الاقتراحات التي تقدم بصفة كلية	**0,598****	0,000
	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال	**0,440****	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss **دال عند مستوى دلالة (0,01)**

يبين الجدول **رقم (13)** معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (واقع الاتصال داخل المؤسسة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين **(0,387،0,615)** ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني:**

الجدول رقم (14):

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية له

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
مشروع المؤسسة والتغيير التنظيمي	أنا على دراية برؤية المؤسسة (إلى ما تطمح إله مستقبلا)	**0,739****	0,000
	تعمل المؤسسة على تغيير أهدافها ورسالتها باستمرار حتى تتماشى والتغيير الحاصل في البيئة	**0,367****	0,000
	تعتبر الجودة والمعرفة والإبداع من قيم وأهداف المؤسسة	**0,587****	0,000
	تضع المؤسسة التزامات حول حماية البيئة	**0,649****	0,000
	تعمل المؤسسة على اكتشاف المعرفة وتقاسمها وتطبيقها	**0,764****	0,000
	أعرف السياسة العامة للمؤسسة	**0,639****	0,000
	لدي فكرة عن الأهداف الأساسية للمؤسسة	**0,420****	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss **دال عند مستوى دلالة (0,01)**

الجدول **رقم (14)** يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني **(**مشروع المؤسسة والتغيير التنظيمي**)** والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين **(0,367،0,764)** ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث:**

الجدول رقم (15):

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية له

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
دور الاتصال في تعزيز ثقافة المؤسسة	أنا على دراية بتاريخ المؤسسة وأحداثها الهامة	**0,546****	0,000
	أنا على دراية بالقيم الصريحة لهذه المؤسسة	**0,663****	0,000
	أنا على دراية بالقيم التي يؤكد عليها مسئولي المباشر	**0,724****	0,000
	يوجد في المؤسسة ثقافة متعارف عليها	**0,702****	0,000
	قيمي ومعتقداتي التي أؤمن وأدافع عنها تتشابه وقيم المؤسسة .	**0,677****	0,000
	أرى أن الشعارات التي تحملها مؤسستنا تعكس رسالتها ونشاطها الرئيسي	**0,814****	0,000
	أرى أن أدائنا الفعلي يعكس شعاراتنا ويجسدها	**0,685****	0,000
	تربطني بزملائي علاقة محبة وتعاون واشتراك	**0,839****	0,000
	تربطني برؤسائي في العمل علاقة التضامن والتماسك في العمل والاحترام المتبادل	**0,513****	0,000
	أفضل أسلوب العمل الجماعي	**0,529****	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss ****دال عند مستوى دلالة (0,01)**

يبين الجدول **رقم (15)** معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث **(**دور الاتصال في تعزيز ثقافة المؤسسة**)** والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين **(0,513،0,839)** ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع:**

الجدول رقم (16):

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية له

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
أساليب الاتصال المستعملة في دعم التغيير التنظيمي	نقص المعلومات من أهم المخاوف التي تراها في حالة أي تغيير في مؤسستكم	**0,560****	0,000
	يتم إقناعكم بالتغيير وبأهميته وبالنتائج الإيجابية المترتبة عنه	**0,481****	0,000
	المؤسسة على دراية بحاجة العاملين للتكوين للتماشي مع التغيير	**0,699****	0,000
	لقد استفدت من برنامج للتكوين	**0,764****	0,000
	أرى أن إشراك العمال في عملية التغيير في المؤسسة يسهل من هذه العملية.	**0,666****	0,000
	تم إشراكي في تخطيط وتنظيم عملية التغيير.	**0,512****	0,000
	يوجد ثناء على الأفكار الإبداعية والجهود التي لم تكلل بالنجاح.	**0,402****	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss ****دال عند مستوى دلالة (0,01)**

يوضح الجدول **رقم (16)** معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (أساليب الاتصال المستعملة في دعم التغيير التنظيمي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين **(0,764،0,402)** ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الصدق الداخلي لفقرات المجال الخامس:**

الجدول رقم (17):

معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية له

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
فعالية الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي	مكنني الاتصال من معرفة التغييرات الحاصلة في المؤسسة.	**0,624****	0,000
	مكنني الاتصال من الوعي بضرورة أي تغيير وأهميته.	**0,585****	0,000
	يساهم الاتصال داخل المؤسسة في اتخاذ قرارات تصحيحية تستهدف تغيير في المؤسسة وبالتالي تحسين نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة	**0,694****	0,000
	مكنني الاتصال من معرفة القيم والسلوكيات التي يتطلبها التغيير الجديد	**0,806****	0,000
	ساهم الاتصال في مشاركتي في عملية التغيير	**0,747****	0,000
	ساهم الاتصال في التزامي بخطوات كل تغيير تحدثه المؤسسة.	**0,729****	0,000
	ساهم الاتصال في تأييدي للتغييرات التي تحدثها المؤسسة.	**0,636****	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss ****دال عند مستوى دلالة (0,01)**

يبين الجدول **رقم (17)** معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (فعالية الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين **(0,806،0,585)** ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ **الصدق البنائي لمجالات الاستبيان:**

للتحقق من الصدق البنائي للمجالات، تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من المجالات الرئيسية والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان ، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (18): الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الأول	واقع الاتصال داخل المؤسسة	**0,533****	0,000
الثاني	مشروع المؤسسة والتغيير التنظيمي	**0,717****	0,000
الثالث	دور الاتصال في تعزيز ثقافة المؤسسة	**0,807****	0,000
الرابع	أساليب الاتصال المستعملة في دعم التغيير التنظيمي	**0,583****	0,000
الخامس	فعالية الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي	**0,787****	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss ****دال عند مستوى دلالة (0,01)**

يبين الجدول السابق" **رقم (18)**" مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبيان بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، إذ تراوحت ما بين (0.533 و0.807) وبناءا على ذلك فإن محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).

ثانيا: حساب ثبات الأداة

يرمي اختبار ثبات الأداة إلى التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف،وهناك العديد من الاختبارات التي تسمح بقياس صدق وثبات الاستبيان منها تقنية التجزئة النصفية، وتقنية الأشكال البديلة، وفي هذا الصدد يعد معامل الثبات الداخلي ألفا لصاحبه كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي .

معامل الثبات ألفا يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر،والعكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا،وقد تم حساب (ألفا كرونباخ) باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية.

ولحساب الثبات للاستبيان استخدمنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test Re –Test بتطبيق الاستبيان على عينة عشوائية بلغت 12 فردا من أفراد مجتمع الدراسة ، وبعد أسبوعين من الاختبار الأول أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد المجموعة على ذلك الإختبار في الفترتين 0.81.

والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم (19): معاملات الثبات حسب معادلة (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير	31	0.690
مدى فعاليته	07	0.833
المعامل الكلي	38	0.81

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss.

يشير الجدول **رقم (19)** إلى أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.81) وبما أن هذه القيمة مرتفعة فإن هذا مؤشرا جيدا على ثبات أداة الدراسة وملائمتها لأغراض الدراسة، ونسبة مقبول لأغراض التحليل، يسمح لنا هذا النوع من تقدير الثبات أن نحدد مدى وثوقنا من إمكانية تعميم الدرجة التي حصل عليها الفرد إذا ما أجرى عليه نفس الاختبار في وقت لاحق.

المبحث الثالث:عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان في صورته النهائية وكونه صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء كل من أهداف الدراسة ، حيث يستعرض هذا المبحث أولا الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة تم يتم التحليل الإحصائي التفصيلي لمتغيرات الدراسة الأساسية وعرض النتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن تم تحليل ومناقشة النتائج،قصد الإجابة عن تساؤلات الدراسة التي تم طرحها واختبار صحة فرضياتها، وهذا بغرض التعرف على دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية للأشغال العمومية.

المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

يتم تحليل الصفات الشخصية للموظفين الذين تم استقصائهم بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة، من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة والجدول رقم (20) الموالي يبين خصائص عينة الدراسة.

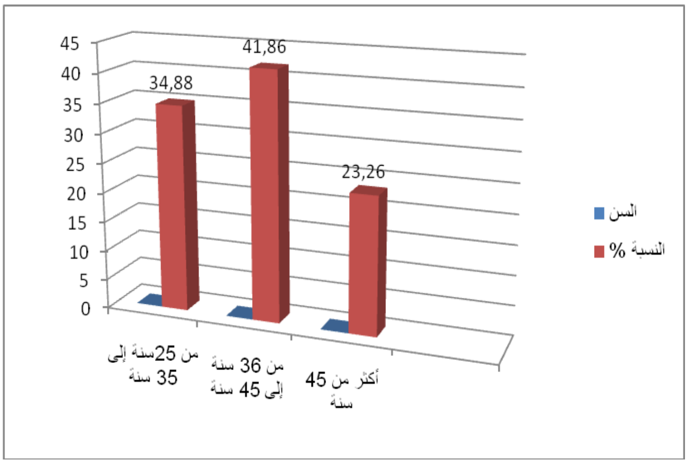
الجدول رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
01	الجنس	ذكر	57	%74.28
		أنثى	29	%33.72
02	السن	من 25 إلى 35 سنة	30	%34.88
		من 36 إلى 45 سنة	36	%41.86
		أكثر من 45 سنة	20	%23.26
03	المركز الوظيفي	إطار	35	%40.70
		عون تحكم	31	%36.05
		عون تنفيذ	20	%23.25
04	المستوى التعليمي	ابتدائي	06	%6.98
		متوسط	09	%10.46
		ثانوي	29	%33.72
		جامعي	42	%48.84
05	الأقدمية	من 05 إلى 10 سنوات	34	%39.53
		من 11 إلى 15 سنة	16	%18.60
		16 سنة فأكثر	36	% 41.87

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss.

أولا: السن

الشكل رقم (18) : المدرج التكراري لمتغير السن لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss

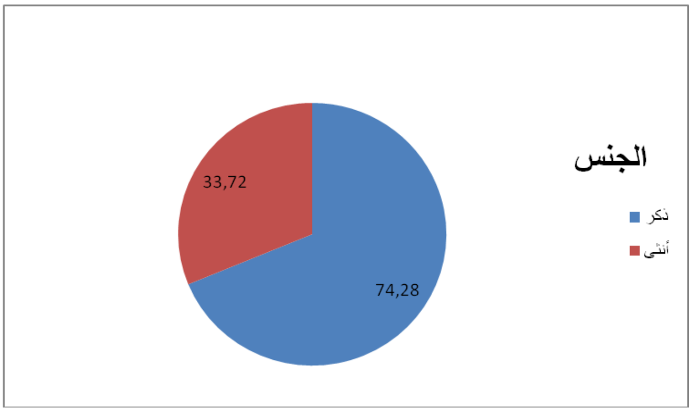
حسب بيانات الجدول **رقم (20)** والشكل السابق يتضح أن تمركز أعلى معدلات السن تقع في المجالين من 25 إلى 35 سنة و من 36 إلى 45 سنة بنسبتين مئويتين 34.88%و 41.86% على الترتيب،وهذا يعني أن مجموع هاتين النسبتين يصل إلى 76.74 % مما يشير إلى أن حوالي ثلاثة أرباع المبحوثين بهذه العينة تقع أعمارهم بين 25 و 45 سنة وهذا ما يدل على أن مجتمع البحث تغلب عليه الفئة العمرية متوسطة السن، وهذا ما يشير إلى مدى النضج والإنجاز والعطاء ، ويعتبر مؤشر إيجابي يمكن أن تستفيد منه المؤسسة.

تلي النسبتين السابقتين النسبة المئوية 23.26%التي تعبر عن الأفراد الذين سنهم أكثر من 45 سنة وهو ما يستوجب على المؤسسة الاستفادة من خبراتهم خصوصا من هم على أبواب التقاعد.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة تملك تنوعا في فئات السن وهي مؤشرات إيجابية بالنسبة للمؤسسة.

ثانيا: الجنس

الشكل رقم (19) : التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة

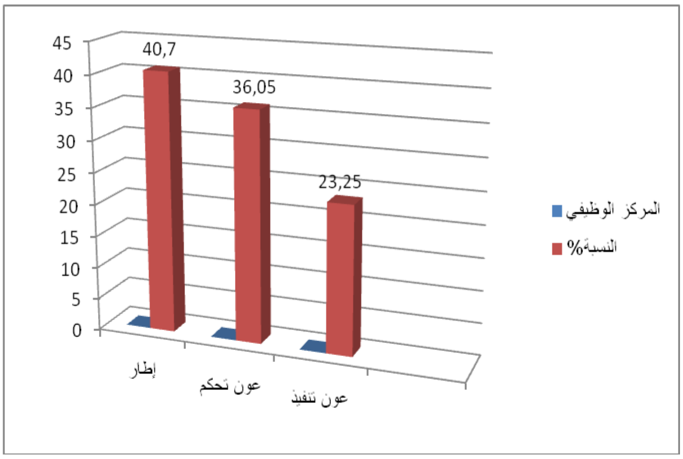


المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامجspss .

حسب بيانات الجدول **رقم (20)** والشكل السابق نجد أن 74.28 % من عينة الدراسة من الذكور في حين بلغت نسبة الإناث 33.72% ، وهي نسبة منخفضة بالمقارنة بنسبة الذكور، وقد يعزي هذا الفرق بين الذكور و الإناث لطبيعة مجتمع الدراسة حيث نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث.

ثالثا: المركز الوظيفي

الشكل رقم(20):المدرج التكراري لمتغير المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

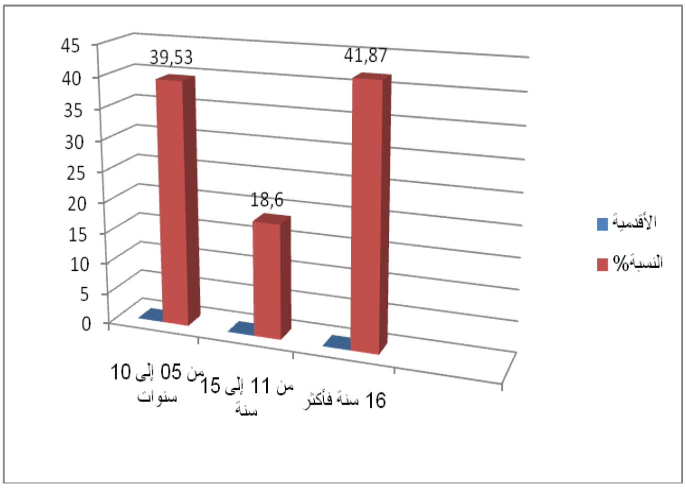


المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss

ونظرا إلى أن المنصب يسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية، فقد حرصت هذه الدراسة إلى التعرف على دور هذا المتغير اتجاه إشكالية البحث، و الشكل السابق يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمركز الوظيفي.

رابعا: الأقدمية

الشكل رقم(21):المدرج التكراري لمتغير الأقدمية لأفراد عينة الدراسة



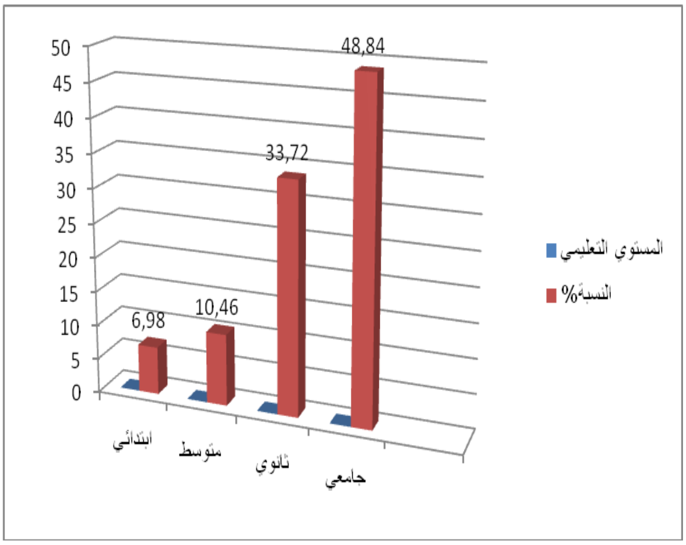
المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss

حسب بيانات الجدول **رقم(20)** والشكل السابق يتبين أن غالبية عينة الدراسة لهم أقدميه معتبرة في العمل إذ نجد أن نسبة 41.87 % تحتل الصادرة بالنسبة للأفراد ذوي أقدميه 16 سنة فأكثر ، تليها

مباشرة نسبة 39.53% للأفراد الذين لديهم أقدميه تتراوح ما بين 5-10 سنوات، ثم النسبة 18.60% بالنسبة للأفراد ذوي أقدميه من 10-15 سنة وإجمالا يمكن أن نقول بأن 41.87 % من فئة المبحوثين الذين لديهم أقدميه 15 سنة فأكثر هي التي تشكل غالبية أفراد العينة ككل، وهو مؤشر إيجابي لاكتساب المؤسسة شريحة واسعة من العاملين ممن يمتلكون خبرة طويلة ، والتي يجب الاعتماد عليها في تحقيق أهداف المؤسسة ويجب في هذا الإطار أيضا الاستفادة من خبراتهم والعمل على نقل هذه الخبرة إلى باقي العاملين ممن تقل الخبرة لديهم.

خامسا: المستوى التعليمي

الشكل رقم (22):المدرج التكراري لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss

حسب بيانات الجدول **رقم (20)** والشكل السابق نلاحظ أن المستوي الجامعي بالنسبة لعينة الدراسة بلغ أعلى نسبة 48.84% ، يليها المستوى الثانوي 33.72%ثم المستوي المتوسط10.46 % وأخيرا المستوي الابتدائي6.98%.

وإجمالا يمكن القول أن تواجد المستوى التعليمي الابتدائي وكذا المتوسط في المنظمة راجع إلى أن معظم العاملين من القدامى وهذا ما يعكسه متغير الأقدمية ، إلا أن المستوى التعليمي بالمؤسسة بشكل عام مستوى حسن حيث يغلب عليه المستوى الثانوي والجامعي ، وهو ما يخدم المؤسسة ويسهل تنفيذ إستراتيجية التغيير في ظل بيئة أهم ما يميزها التطور المتسارع.

المطلب الثاني: عرض وتحليل مجالات الدراسة

من خلال دراسة وتحليل نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة نحو مجالات الاستبيان بالاعتماد على الملحق **رقم (06)** والملحق **رقم (07)** يمكن معرفة مدى التزام المؤسسة بتطبيق الاتصال الداخلي ومدى فعاليته في إنجاح التغيير التنظيمي.

أولا: المجال الأول "واقع الاتصال داخل المؤسسة"

يهدف هذا المجال إلى معرفة واقع الاتصال الداخلي ومدى اهتمام القائمين عليه، وذلك من خلال اتجاه آراء عينة الدراسة وفيما يلي عرض وتحليل النتائج المتعلقة بهذا المجال في الجدول رقم (21) الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل فقرات المجال الأول

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
واقع الاتصال داخل المؤسسة	نظام الاتصال في المؤسسة فعال	64,2	21,7	14,1	2,50	0,711	موافق
	الأدوات الاتصالية متنوعة وفعالة.	69,5	14	16,6	2,60	0,563	موافق
	بيئة ومناخ المؤسسة يساعد على العمل.	76,5	12	11,6	2,63	0,574	موافق
	يتميز التعامل بين المديريات بتكامل وتناسق كبيرين	61,6	10,5	27,9	2,45	0,751	موافق
	سبق وأن قدمت اقتراح لصالح المؤسسة	52,8	21,4	25,8	2,25	0,835	موافق
	يتم تجسيد الاقتراحات التي تقدم بصفة كلية	60,2	20,9	18,9	2,48	0,724	موافق
	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال	42,7	20,0	37,3	2,24	0,806	موافق
جميع فقرات المجال		60,07	17,21	21,74	2,45	0,494	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق "**رقم(21)**"، فقد تبين ما يلي:

وافق (**64,2%**) من أفراد عينة الدراسة على الفقرة "أعتبر أن نظام الاتصال في المؤسسة فعال" وبمتوسط حسابي (**2,50**) ، تشير هذه النتيجة إلى أن أكثر من نصف المستجوبين راضون على عملية الاتصال، وسبب تفاوت هذه النسب راجع إلى المستوى الهرمي الذي يحتله منصب المجيب فكلما كان الفرد في مستويات أعلى ساعده ذلك على الحصول على ما يريد من معلومات.

وبالتالي تتطلب فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية للمؤسسة العمومية إلى ضرورة توفير المعلومات لكل العمال حسب احتياجاتهم وفي الوقت المناسب.

وفيما يتعلق بالفقرة "الأدوات الاتصالية متنوعة و فعالة." فقد تبين أن آراء أو اتجاه أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية وبنسبة (**69,5%**) وبمتوسط حسابي (**2,60**) ، مما يدل على اعتماد المؤسسة على وسائل متنوعة في عملية الاتصال .

وفي الفقرة " توفر منظمتكم بيئة ومناخ عمل مناسب "بلغت نسبة الموافقين من عينة الدراسة (**76,5%**) وبمتوسط حسابي (**2,63**) ، ويشر ذلك إلى أن المؤسسة تهتم بالظروف العامة للعمل وأيضا إلى قلة الصراعات داخل المؤسسة العمومية للأشغال العمومية..

أما فيما يتعلق بالفقرة "يتميز التعامل بين المديريات بتكامل وتناسق كبيرين" فقد كان آراء المستجوبين بالموافقة بنسبة (إلى**61,6%**) كما بين الوسيط الحسابي ذلك حيث بلغ قيمة (**2,45**) ويدل ذلك على أن الاتصال ما بين مديريات المؤسسة حسن باعتبار المتوسط الحسابي أكبر من2.34 (الجدول **رقم (11)** مقياس ليكرت الثلاثي) أي الهيكل العام للمؤسسة يساعد على الاتصال .

كان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة بالموافقة وبنسبة (**52,8%**) على الفقرة "سبق وأن قدمت اقتراح لصالح المؤسسة " وبمتوسط حسابي (**2,25**) ، تدل هذه النتيجة أن عينة الدراسة وقفت موقف حياد حول وجود نمط للاتصالات الصاعدة أو عدمه بدليل أن المتوسط الحسابي يقع في المجال من 1.67 إلى 2.33(الجدول رقم 10).

وقد حصلت الفقرة "يتم تجسيد الاقتراحات التي تقدم بصفة كلية " على الموافقة وبنسبة (**60,2%**) من عينة الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (**2,48**) ، تدل هذه النتيجة على أن الجهة المسئولة تهتم بأفكار واقتراحات المستجوبين و الذي سيخلق لديهم شعور بالأهمية وبالانتماء للمؤسسة مما يشجعهم على الإبداع والمبادرة من أجل تطوير المؤسسة.

أما في ما يتعلق بالفقرة" تعتمد المنظمة على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال " فقد كان اتجاه آراء المستجوبين بالموافقة وبنسبة (**42,7%**) كما بين الوسيط الحسابي ذلك حيث بلغ (**2,24**) ، تدل هذه النتيجة على نقص الاهتمام بتحديث وسائل الاتصال وعدم الحرص على اعتماد الاتصال الالكتروني.

وبشكل عام وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول والبالغ (2,45) وانحراف معياري (0,494) ، يتبين من خلال هذه النتيجة أن الظروف العامة للمؤسسة حسنة إلا أن أكثر من ثلث الموظفين غير راضين على الاتصال داخل المؤسسة وما بين مديرياتها وهذا راجع حسب هذه الفئة إلى عدم اعتماد الوسائل الحديثة للاتصال وعدم الاهتمام بالاتصالات الصاعدة وتشجيعها.

ثانيا: المجال الثاني "مشروع المؤسسة والتغيير التنظيمي"

الغرض من هذا المجال التعرف على مدى وجود مشروع للمؤسسة تسعى لتطبيقه و الوقوف على أهم القيم والأهداف التي تبنتها المؤسسة للتصدي للتغييرات الخارجية، من خلال عرض نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول رقم(22)الموالي:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل فقرات المجال الثاني

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
مشروع المؤسسة و التغيير التنظيمي	أنا على دراية برؤية المؤسسة (إلى ما تطمح إله مستقبلا)	**47,9**	**20,4**	**31,7**	**2,27**	**0,786**	موافق
	تعمل المؤسسة على تغيير أهدافها ورسالتها باستمرار حتى تتماشى والتغيير الحاصل في البيئة	**80,6**	**9,7**	**9,7**	**2,71**	**0,636**	موافق
	تعتبر الجودة والإبداع من قيم وأهداف المؤسسة	**74,4**	**13,3**	**12,2**	**2,62**	**0,696**	موافق
	تضع المؤسسة التزامات حول حماية البيئة	**65,9**	**13,2**	**20,9**	**2,45**	**0,820**	موافق
	تعمل المؤسسة على اكتشاف المعرفة وتقاسمها وتطبيقها في المؤسسة	**51,6**	**22,6**	**25,8**	**2,26**	**0,846**	موافق
	أعرف السياسة العامة للمؤسسة	**61,6**	**18,7**	**20,5**	**2,43**	**0,762**	موافق
	لدي فكرة عن الأهداف الأساسية للمؤسسة	**68,8**	**15,1**	**16,1**	**2,53**	**0,760**	موافق
جميع فقرات المجال		**64,4**	**16,14**	**19,56**	**2,47**	**0,311**	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss

و من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق، فقد تبين ما يلي:

تشير النتائج الخاصة بالفقرة " أنا على دراية برؤية المؤسسة **(إلى ما تطمح إله مستقبلا)** "والتي بلغت نسبة الموافقين عليها من عينة الدراسة إلى **(47,9%)** وبمتوسط حسابي **(2,27)** ، إلى أن الأفراد الذين هم على دراية برؤية المؤسسة هم من المستويات العليا بينما نجد أن الأفراد الذين لا يعلمون بهذه الرؤية هم من المستويات الدنيا ، وبالتالي هذا ليس في صالح المؤسسة لأن هذا سيعيق في تحقيق هذه الرؤية، فالرؤية بحاجة إلى مشاركة أولئك الذين يعملون على تنفيذها وتلك هي مهمة الإدارة العليا، فالرؤية تصبح صالحة للتحقيق عندما يشارك الجميع في صياغتها وتطبيقها.

أما بالنسبة للفقرة "تعمل مؤسستكم على تغيير أهدافها ورسالتها باستمرار حتى تتماشى والتغيير الحاصل في البيئة " فقد كان آراء أو اتجاه المستجوبين بالموافقة بنسبة**(80,6%)** كما بين الوسط الحسابي ذلك حيث بلغت قيمته **(2,71)** ،ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن مشروع التغيير ناتج عن تغيرات في بيئة المؤسسة.

كما وافق (**74,4**%) من عينة الدراسة على الفقرة" تعتبر الجودة والمعرفة والإبداع من قيم وأهداف المؤسسة " وبمتوسط الحسابي بلغ (**2,62**) ، وهذا دليل على أن الجودة والإبداع من المشاريع الدائمة للمؤسسة، وبالتالي نلاحظ أن خدمة الزبون هي من بين أولويات المؤسسة من خلال إرسائها لبعض من المبادئ والقواعد والتي هي جزء من القيم التي تتبناها وتتمثل في تقديم سلعة أو خدمة ذات مواصفات حددها الزبون من حيث السعر والجودة والصورة الذهنية لأجل إشباع رغباته.

وتشير النتائج الخاصة بالفقرة " تضع المؤسسة التزامات حول حماية البيئة " إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وافقوا وبنسبة (**65,9**%) وبمتوسط حسابي بلغ (**2,45**)، تدل هذه النتيجة على أن المؤسسة تتبنى ثقافة المسؤولية الاجتماعية والتي تعرف بأنها واجب المؤسسة اتجاه بيئتها ومجتمعها (بيئة خالية من التلوث) فهي طريقة من خلالها تؤدي المؤسسة الحد الأدنى مما يتوجب عليها اتجاه الأطراف المتعامل معها.

كما وافق (**51,6**%) من عينة الدراسة على الفقرة "تعمل المنظمة على اكتشاف المعرفة وتقاسمها وتطبيقها في المنظمة " وبمتوسط حسابي بلغ (**2,26**) ،وهذا ما يعنى أن المؤسسة تتبنى مداخل التغيير الحديثة ولو بدرجة قليلة حسب رأي أفراد عينة الدراسة والتي تركز على المعرفة كمورد جديد لاكتساب ميزة تنافسية وهذا طبعا بالاعتماد على المورد البشري باعتباره مصدر للمعرفة وهو من يقوم بنقلها وتداولها وأخيرا تطبيقها.

وفي الفقرة "أعرف السياسة العامة للمنظمة " فقد كان اتجاه آراء المستجوبين بالموافقة وبنسبة (**61,6**%)كما بين الوسيط الحسابي ذلك حيث بلغ (**2,43**) ، تدل هذه النتيجة على درجة وعي أفراد المؤسسة بالسياسة العامة لها.

وقد أشارت النتائج في ما يخص الفقرة "لدي فكرة عن الأهداف الأساسية للمؤسسة " أن نسبة الموافقة عليها بلغت (**68,8**%) من آراء المستجوبين وبمتوسط حسابي بلغ (**2,35**) ، وبالتالي يمكن القول بأن المنظمة قامت بالإعلان عن أهدافها من أجل تشجيع أفرادها على العمل أكثر من أجل الوصول إلى هذه الأهداف وربما الوصول إلى أهداف أخرى غير معلن عنها.

لقد خلصت نتائج دراسة المجال الثالث على أن المؤسسة تسعى للتغيير تجاوبا مع التغييرات البيئية ، وأن مشروع التغيير يتضمن مجموعة من المبادئ حيث تعتبر الجودة والإبداع من قيم وأهداف هذا المشروع كما تضع المؤسسة التزامات حول حماية البيئة ، وتضع عملية اكتشاف المعرفة وتقاسمها وتطبيقها في المنظمة من أولوياتها ،فهي بذلك تضع مشروعا وتسعى لتطبيقه وهو ما يضع أمامها مجموعة من التحديات لتطبيقه أهمها الاتصال الداخلي لتعريف العاملين بهذه الأهداف وبالسياسة العامة للمنظمة (إضافة إلى توجيه ثقافة المنظمة والأفراد العاملين فيها كما سيلاحظ لاحقا)حيث بلغ معدل مجموع المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث (2,47) وبانحراف معياري (0,311) .

ثالثا: المجال الثالث "دور الاتصال في تعزيز ثقافة المنظمة"

يهدف هذا المجال إلى معرفة ما إذا كان الاتصال الداخلي يقوم بإيصال القيم المرغوب فيها والتي تتوافق مع أهداف المؤسسة وبالتالي يعزز ثقافتها، اعتمادا على نتائج آراء المستجوبين المبينة في الجدول رقم (23) الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل فقرات المجال الثالث

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
دور الاتصال في تعزيز ثقافة المنظمة	أنا على دراية بتاريخ المؤسسة وأحداثها الهامة	79,6	14	6,5	2,73	0,574	موافق
	أنا على دراية بالقيم الصريحة لهذه المؤسسة	71,7	19,6	8,7	2,63	0,641	موافق
	أنا على دراية بالقيم التي يؤكد عليها مسئولي المباشر	72,8	13,0	14,1	2,59	0.729	موافق
	يوجد في المؤسسة ثقافة متعارف عليها	64,5	22,6	12,9	2,52	0,716	موافق
	قيمي ومعتقداتي التي أؤمن وأدافع عنها تتشابه وقيم المؤسسة	65,2	20,7	14,1	2,51	0,734	موافق
	أرى أن الشعارات التي تحملها مؤسستنا تعكس رسالتها ونشاطها الرئيسي	83,9	8,6	7,5	2,76	0,579	موافق
	أرى أن أدائنا الفعلي يعكس شعاراتنا ويجسدها	50,5	29,7	19,8	2,31	0.748	موافق
	تربطني بزملائي علاقة محبة وتعاون واشتراك	80,2	15,4	4,4	2,76	0,524	موافق
	تربطني برؤسائي في العمل علاقة التضامن والتماسك في العمل والاحترام المتبادل	66,3	23,9	9,8	2,57	0,668	موافق
	أفضل أسلوب العمل الجماعي	83,7	10,9	5,4	2,78	0,531	موافق
جميع فقرات المجال		71,84	17,84	10,32	2,62	0,389	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss

وفي ما يلي عرض وتحليل هذه النتائج:

تشير نتائج الفقرة "أنا على دراية بتاريخ المؤسسة وأحداثها الهامة " الواردة في الجدول **رقم(23)** أعلاه إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وافقوا وبنسبة **(79,6%)** على أن لهم علم بتاريخ المؤسسة وأحداثها الهامة وبمتوسط حسابي **(2,73)**،وتبين هذه النتيجة على مدى ارتباط الأفراد بمؤسستهم.

كما تشير النتائج الخاصة بالفقرة "أنا على دراية بالقيم الصريحة لهذه المؤسسة" إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، بنسبة **(71,7%)** ويدل ذلك على الوعي والدراية بالقيم التي تتبناها المؤسسة، وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي الذي بلغ**(2,63)**، وهو إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة قامت بدورها في توصيف والتعريف بقيمها حرصا منها على ترسيخ ثقافتها في نفوس أفرادها، وبالفعل هو ما لاحظناه خلال فترة تربصنا هناك حيث وجدنا أن القيم مكتوبة ومنشورة على مستوى المعلقات .

وفي ما يتعلق بالفقرة "أنا على دراية بالقيم التي يؤكد عليها مسئولي المباشر" فقد وافق أكثر من نصف عينة الدراسة (**72,8%**) وبمتوسط حسابي **(2,59)** ، ويدل ذلك على وجود اتصال بين المستجوبين ومسئوليهم حول القيم المشتركة .

كما وافق المستجوبين بنسبة (**64,5%**)على الفقرة " يوجد في المؤسسة ثقافة متعارف عليها " وبمتوسط حسابي بلغ (**2,52**) ، وهذا تأكيد على وجود ثقافة سائدة في المؤسسة .

كما أظهرت النتائج على أن (**65,2%**) من عينة الدراسة قد وافقوا على الفقرة" قيمي ومعتقداتي التي أؤمن وأدافع عنها تتشابه وقيم المؤسسة" وبمتوسط حسابي (**2,51**) ، وتشير هذه النتائج إلى أن الثقافة السائدة في المؤسسة هي ثقافة قوية ، كما تشير إلى قدرة المؤسسة في التعبير عن قيمها بما لا يتعارض مع قيم أفرادها أي أنها قامت بتوحيد كل من القيم الشخصية وقيمها فيما يعد لإرساء ثقافة متميزة، لأنها تعلم جيدا بأن هذه القيم سيكون لها تأثير إيجابي واضح على الأفراد.

وقد حصلت الفقرة "أرى أن الشعارات التي تحملها مؤسستنا تعكس رسالتها ونشاطها الرئيسي " على الموافقة وبنسبة (**83,9%**) من عينة الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (**2,76**) ، تدل هذه النتيجة على أن الشعارات التي تضعها المؤسسة هي قيم حول رسالتها ونشاطها الرئيسي.

وفي الفقرة "أرى أن أدائنا الفعلي يعكس شعاراتنا ويجسدها " بلغت نسبة الموافقين من عينة الدراسة إلى (**50,5%**) وبمتوسط حسابي (**2,31**) ، ويشر ذلك على أن قيم المؤسسة التي يتم رفعها من خلال شعاراتها يتم ترجمتها إلى أداء فعلي؛ أي التزام الأفراد بتحقيق الرؤية والخطط المستقبلية أين تقوم التعليمات والإجراءات بدعم القيم الإيجابية للمؤسسة.

وقد أشارت النتائج في ما يخص بالفقرة "تربطني بزملائي علاقة محبة وتعاون واشتراك" أن نسبة الموافقة عليها بلغت (% **80,2**) من آراء المستجوبين وبمتوسط حسابي بلغ (**2,76**) ، وهذا مؤشر على أن هناك تفاعل إيجابي بين أعضاء المؤسسة .

أما بالنسبة للفقرة "تربطني برؤسائي في العمل علاقة التضامن والتماسك في العمل والاحترام المتبادل" كان اتجاه آراء المستجوبين بالموافقة وبنسبة **(66,3%)** وبمتوسط حسابي **(2,57)** وفي ذلك ما يشير لوجود علاقات حسنة بين المستجوبين ورؤسائهم.

كما وافق (**83,7**%) من عينة الدراسة على الفقرة "أفضل أسلوب العمل الجماعي" وبمتوسط حسابي بلغ (**2,78**) ، وهذا دليل على وجود أهداف جماعية والعمل الجماعي على تحقيقها.

وبصفة عامة يبين المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني البالغ (2,62) وانحراف معياري قدرة (0,389) بأن القائمين على عملية الاتصال يولون اهتمام في إيصال القيم للعاملين والحرص على توافقها مع رسالة المنظمة وأدائها من خلال الشعارات التي يرفعونها وهذا ما يؤدي إلى وجود ثقافة سائدة وقوية، كما يبين درجة التفاعل بين أعضاء المنظمة مما يساعد في تكوين علاقات جماعية متماسكة وبالتالي أهداف مشتركة.

رابعا : المجال الرابع "أساليب الاتصال المستعملة في دعم التغيير التنظيمي"

يهدف هذا المجال إلى معرفة ممارسات القائمين على الاتصال الداخلي من حيث الحوار، التدريب والمشاركة والتحفيز المعنوي كخطوات هامة في أي برنامج للتغيير، استنادا إلى نتائج آراء المستجوبين الواردة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل فقرات المجال الرابع

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
أساليب الاتصال المستعملة في دعم التغيير التنظيمي	نقص المعلومات من أهم المخاوف التي تراها في حالة أي تغيير في مؤسستكم	**73,9**	**15,2**	**10,9**	**2,63**	**0,675**	موافق
	يتم إقناعكم بالتغيير وبأهميته وبالنتائج الإيجابية المترتبة عنه	**75,4**	**11,7**	**12,9**	**2,56**	**0,666**	موافق
	المؤسسة على دراية بحاجة العاملين للتكوين للتماشي مع التغيير	**72**	**19,4**	**8,6**	**2,63**	**0,639**	موافق
	لقد استفدت من برنامج للتكوين	**71,1**	**16,7**	**12,2**	**2,59**	**0,701**	موافق
	أرى أن إشراك العمال في عملية التغيير في المؤسسة يسهل من هذه العملية.	**77,4**	**9,7**	**12,9**	**2,65**	**0,702**	موافق
	تم إشراكي في تخطيط وتنظيم عملية التغيير.	**48,9**	**30,4**	**20,7**	**2,28**	**0,789**	موافق
	يوجد ثناء على الأفكار الإبداعية والجهود التي لم تكلل بالنجاح.	**53,3**	**27,2**	**19,6**	**2,34**	**0,788**	موافق
جميع فقرات المجال		**67,43**	**18,61**	**13,97**	**2,52**	**0,446**	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss

وبعد عرض نتائج المجال الرابع في الجدول **رقم (24)**، يتبين ما يلي:

تشير النتائج الخاصة بالفقرة "نقص المعلومات من أهم المخاوف التي تراها في حالة أي تغيير في مؤسستكم " إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وافقوا وبنسبة (**73,9**%) وبمتوسط حسابي بلغ **(2,63)** ، وفي ذلك تأكيد على مدى أهمية الاتصال بالنسبة للمستجوبين.

وكان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة بالموافقة وبنسبة **(75,4)** على الفقرة "يتم إقناعكم بالتغيير وبأهميته وبالنتائج الإيجابية المترتبة عنه " وبمتوسط حسابي بلغ**(2,56)** ، مما يدل على أن القائمين على التغيير داخل المؤسسة يتبعون سياسة الحوار. .

وقد أشارت النتائج في ما يخص بالفقرة "المؤسسة على دراية بحاجة العاملين للتكوين للتماشي مع التغيير" أن نسبة الموافقة عليها بلغت (% **72**) من آراء المستجوبين وبمتوسط حسابي بلغ**(2,63)** ، وهذا مؤشر على أن هناك وعي من المؤسسة بأهمية التكوين كوسيلة للاتصال ولتغيير السلوك .

وفي الفقرة "لقد استفدت من برنامج للتكوين" بلغت نسبة الموافقين عليها من عينة الدراسة إلى (%**71,1**) وبمتوسط حسابي (**2,59**) ، ويشر ذلك على أن المؤسسة تطبق مخطط للتكوين يتماشى مع التغيير.

وقد أشارت النتائج في ما يخص الفقرة "أرى أن إشراك العمال في عملية التغيير في المؤسسة يسهل من هذه العملية" أن نسبة الموافقة عليها بلغت (%**77,4**) من آراء المستجوبين وبمتوسط حسابي بلغ (**2,65**)، وهذا مؤشر على أن هناك رغبة من طرف عمال المؤسسة للمشاركة في عملية التغيير.

أما بالنسبة للفقرة "تم إشراكي في تخطيط وتنظيم عملية التغيير" كان اتجاه آراء المستجوبين بالموافقة وبنسبة (**48,9%**) وبمتوسط حسابي (**2,28**) وذلك يشير لضعف إشراك العاملين في عملية التغيير مما يجعلهم يحسون بالقلق والملل وعدم أهمية ما يقومون به من أعمال وبالتالي ينعكس على أدائهم اليومي، ولذلك يجب على المؤسسة أن تبدي اهتمام أكثر بإشراك العاملين .

أما بالنسبة للفقرة "يوجد ثناء على الأفكار الإبداعية والجهود التي لم تكلل بالنجاح " فقد كان آراء أو اتجاه المستجوبين بالموافقة بنسبة(%**53,3**) كما بين الوسط الحسابي ذلك حيث بلغت قيمته (**2,34**) ويمكن تفسير هذه النتيجة على مدى حرص القائمين على التحفيز المعنوي المتمثل في التقدير.

وبشكل عام وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع "أساليب الاتصال المستعملة في دعم التغيير التنظيمي" والبالغ (2,52) وإلى قيمة الانحراف المعياري (0,446) ، يتبين من خلال هذه النتائج أن الجهة المشرفة تقوم بإتباع سياسة الحوار والتكوين وبدرجة أقل المشاركة وكذا التحفيز المعنوي كأساليب لتدعيم عملية التغيير .

خامسا: المجال الخامس " فعالية الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي"

من خلال تحليل نتائج آراء عينة الدراسة المبينة في الجدول **رقم (25)** يمكن معرفة مدى تأثير الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية على نجاح عملية التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل فقرات المجال الخامس

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
فعالية الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي	مكنني الاتصال من معرفة التغييرات الحاصلة في المؤسسة	**81,5**	**12,0**	**6,5**	**2,75**	**0,567**	موافق
	مكنني الاتصال من الوعي بضرورة أي تغيير وأهميته.	**60,2**	**23,7**	**16,1**	**2,44**	**0,758**	موافق
	يساهم الاتصال داخل المؤسسة في اتخاذ قرارات تصحيحية تستهدف تغيير في المؤسسة وبالتالي تحسين نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة	**65,6**	**18,9**	**15,6**	**2,50**	**0,753**	موافق
	مكنني الاتصال من معرفة القيم والسلوكيات التي يتطلبها التغيير الجديد	**82,6**	**8,7**	**8,7**	**2,74**	**0,609**	موافق
	ساهم الاتصال في مشاركتي في عملية التغيير	**78,5**	**10,8**	**10,8**	**2,68**	**0,662**	موافق
	ساهم الاتصال في التزامي بخطوات كل تغيير تحدثه المؤسسة.	**65,2**	**20,7**	**14,1**	**2,51**	**0,734**	موافق
	ساهم الاتصال في تأييدي للتغييرات التي تحدثها المؤسسة.	**64,1**	**17,4**	**18,5**	**2,46**	**0,790**	موافق
جميع فقرات المجال		**71,1**	**16,03**	**12,9**	**2,58**	**0,404**	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss

بناءا على ما عرض في الجدول السابق، يتضح لنا ما يلي:

تشير النتائج الخاصة بالفقرة "مكنني الاتصال من معرفة التغييرات الحاصلة في المؤسسة" الواردة في الجدول **رقم (25)** أعلاه إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وافقوا وبنسبة (81,5%) على محتوى الفقرة وبمتوسط حسابي بلغ (2,75) وفي ذلك تأكيد على دور الاتصال في التعريف بالتغييرات الحاصلة في المؤسسة.

كما وافق المستجوبين بنسبة (60,2%) على الفقرة "مكنني الاتصال من الوعي بضرورة أي تغيير وأهميته" وبمتوسط حسابي (2,44) مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة ، وفي ذلك مؤشر على مدى فعالية الاتصال في توعية الموظفين بضرورة وأهمية التغييرات التي تحدثها المؤسسة .

وفيما يتعلق بالفقرة "يساهم الاتصال داخل المؤسسة في اتخاذ قرارات تصحيحية تستهدف تغيير في المؤسسة وبالتالي تحسين نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة" فقد كان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة بالموافقة وبنسبة **(65,6%)** وبمتوسط حسابي بلغ **(2,50)** مما يدل على حرص الموظفين على تقديم آرائهم واقتراحاتهم فيما يخص التغيير،كما يؤكد على دور الاتصال في تحقيق التفاعل بين أعضاء المؤسسة والذي يحقق التكيف مع بيئتها.

وقد أشارت النتائج فيما يخص الفقرة "مكنني الاتصال من معرفة القيم والسلوكيات التي يتطلبها التغيير الجديد" أن نسبة الموافقة عليها بلغت **(82,6%)** من آراء المستجوبين وبمتوسط حسابي بلغ **(2,74)** وهو بدوره يدل على أن للاتصال دور في تعزيز ثقافة المنظمة في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية.

أما بالنسبة للفقرة "ساهم الاتصال في مشاركتي في عملية التغيير" كان اتجاه آراء المستجوبين بالموافقة وبنسبة **(78,5%)** وبمتوسط حسابي **(2,68)** وفي ذلك ما يشير لتحقيق الاتصال داخل المؤسسة مشاركة وتعاون الموظفين في عملية التغيير التنظيمي .

أما فيما يتعلق بالفقرة "ساهم الاتصال في التزامي بخطوات كل تغيير تحدثه المؤسسة " فقد بلغت نسبة الموافقة عليها **(65,2%)** من عينة الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ**(2,51)** ، ويدل ذلك على أن الاتصال من الأساليب التي تعمل على التزام الموظفين بمراحل التغييرات التي تتبناها المؤسسة.

وقد أشارت النتائج فيما يخص الفقرة "ساهم الاتصال في تأييدي للتغييرات التي تحدثها المنظمة" أن نسبة الموافقة عليها بلغت **(64,1%)** من آراء المستجوبين وبمتوسط حسابي بلغ **(2,46)** ، وهذا مؤشر على أن للاتصال تأثير في تأييد المستجوبين للتغييرات التي تحدثها المؤسسة.

وبشكل عام يتبين من نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور فعالية الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي بلغت قيمة (2,58) وبانحراف معياري (0,404) مما يدل على مدى تأثير الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي حيث مكن الكثير من الموظفين من معرفة التغييرات التي تحدثها المؤسسة بالإضافة إلى فهم أسبابها وأهميتها ،كما مكنهم من معرفة القيم والسلوكيات التي تتطلبها عملية التغيير و ساهم في مشاركتهم في عملية التغيير داخل المؤسسة كما ساهم في التزامهم بكل خطوات التغيير وتأييدهم له.

وهذا ما تبينه العلاقة الإيجابية المبينة في الجدول **رقم (26)** بين عملية الاتصال داخل المؤسسة وفعاليتها في إنجاح التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (26) :

معاملات ارتباط بيرسون بين الاتصال داخل المؤسسة ومدى فعاليته في إنجاح التغيير التنظيمي

	فعاليته في إنجاح التغيير التنظيمي		
المتغير	معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	التعداد
الاتصال داخل المؤسسة	**0,306****	0,000	86

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج spss **دال عند مستوى دلالة (0,01)

تم استخدام اختبار معامل ارتباط(بيرسون) لمعرفة العلاقة بين الاتصال الداخلي ومدى فاعليته في إنجاح التغيير التنظيمي، والنتائج المبينة في الجدول **رقم (26)** تبين أن العلاقة بين الاتصال الداخلي وفعاليته في إنجاح التغيير التنظيمي طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا أقل من أو تساوي (0. 001) مما يعني أن إستراتجية الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية تؤثر على إنجاح التغيير التنظيمي.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما تم ذكره يتضح جليا أن المؤسسات يجب أن تتغير حتى تتمكن من الاستمرارية والتكيف مع بيئة تتسم بالتعقد والتغيير، وهو ما جعل المؤسسة العمومية للأشغال العمومية تجرى تغييرات ملموسة من حيث أهدافها واستراتيجياتها حيث تبنت مداخل حديثة لإجراء التغيير منها إدارة الجودة .

كما تم التطرق في هذا الفصل إلى منهج الدراسة ، حدودها ومجتمع وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها ،ومن ثم أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

وفي نهاية هذا الفصل تم الوقوف على مدى تطبيق الاتصال داخل المؤسسة من خلال معرفة مستوى الممارسات والأساليب المتبعة من قبل القائمين في المؤسسة ، وذلك بعد استعراض وتحليل نتائج آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي ، دور الاتصال داخل المؤسسة في تعزيز ثقافتها والأساليب الاتصالية المستعملة في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية.

إضافة إلى ذلك تم دراسة تأثير الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية.

وفي الخاتمة العامة سيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن تم تقديم بعض التوصيات في ضوء هذه النتائج.

الخاتمة العامة

يعيش العالم اليوم ألفية جديدة سمتها الأساسية التغيير السريع في كل المجالات، فقد ساهمت ثورة الاتصالات والمعلومات وعولمة الاقتصاد والسياسة – بشكل أساسي– في رسم واقع جديد للعالم وتحويله إلى قرية كونية صغيرة مترابطة الأجزاء، ومن البديهي أن يرمي هذا التغيير بظلاله على بيئة الأعمال العالمية وكل من يعمل فيها من منظمات، صغيرة كانت أو كبيرة، خدمية أو إنتاجية، عامة أو خاصة، الكل على حد سواء يقف أمام حقيقة ثابتة مفادها أن الذي لا يتغير ويبقى في مكانه سوف يكون مصيره الفشل، وهذا ما جعل من التغيير مفتاحاً أساسياً لنجاح المنظمات وسبباً في تميزها تنافسياً لأنه يعمل على هدم الأفكار الإدارية التقليدية، ويؤسس لبناء مفاهيم إدارية حديثة تدعو إلى التجديد والابتكار والإبداع وتنبذ الجمود.

فنجاح التغيير يتوقف على الفهم العميق لجوانبه المختلفة وأهدافه واقتناع الأفراد بهذا التغيير ومشاركتهم فيه، ومن خلال هذا كله يمكن القول أن نجاح عملية التغيير في المنظمة يتوقف على فعالية الاتصال الداخلي بوضع إستراتيجية اتصالية خاصة بعملية التغيير واستخدام الأساليب المناسبة لذلك، إضافة إلى التعامل الجيد لقادة المنظمة مع الأفراد وكسبهم في صفها، والاستفادة حتى من مقاومة التغيير، بشكل يساعدها على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها.

فالاتصال هو عملية نقل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر أو تبادلها و إيصال الأوامر والقرارات في المنظمة عن طريق كلمات أو رموز أو خطابات حول موضوع معين بقصد تحقيق أهداف معينة و يكون الاتصال فعال عندما تكون المعلومات كافية وواضحة لكل من المرسل و المرسل إليه .

كما أن الاتصال داخل المنظمة ليس مجرد عملية توصيل للمعلومات والأوامر بل هو عملية تفاعل وتبادل تتم عن طريق استخدام الرموز فالرموز قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك للأطراف المختلفة أثناء تأدية الأعمال وهذا لضمان التنسيق والتعاون، ومن حقيقة كون الثقافة هي نتائج تفاعل اجتماعي وتأثير متبادل بين الأفراد والجماعات، ظهر دور جديد للاتصال داخل المنظمة في العمل على تشكيل ثقافة خاصة بها تؤدي وظائف حيوية تتعلق بالاندماج الداخلي للأفراد وتناسق سلوكهم ، وبإعطاء المنظمة هوية خاصة بها في محيطها، ومساعدتها على التكيف مع بيئتها.

النتائج :

1. النظرية :

- يمثل تبنى المنظمات مفاهيم التغيير التنظيمي تصرفا استبقيا يسمح لها برسم الاتجاه المستقبلي ، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية كما يسمح لها بتنمية وصيانة علاقتها مع بيئتها التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات وأهداف

مختلف العمليات والأنشطة التي تمارسها، فالتغيير التنظيمي يمكن المنظمة بالمبادأة والتأثير على الأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبياً على مصيرها، إلى جانب ذلك إمكانية تحقيقها للعائد الاقتصادي والتخصيص الجيد لمواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.**وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى**

- تعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي إستراتيجيات حديثة معتمدة في عمليات التغيير التنظيمي.
- تنتقل الرسائل في المنظمة عبر قنوات أو مسارات متعددة، قد تكون القناة رسمية،صاعدة، هابطة، أفقية أو محورية، تأخذ عدة وسائل منها المكتوبة ،الشفوية والإلكترونية، و قد تكون غير رسمية، منها ما يتفق مع أهداف الاتصالات الرسمية ينبغي تشجيعه، ومنها من هو معرقل لأهداف الاتصالات الرسمية يجب تجنبه و التغلب عليه.
- معوقات الاتصال هي تلك العوامل أو المواقف التي تؤثر سلبا على عملية الاتصال و كفاءتها و تعوق الغايات المنشودة منها، يمكن التأثير فيها بدرجات متفاوتة تحولها من عوائق إلى عوامل مؤيدة لتحقيق فعالية الاتصال، يمكن أن تظهر في أي خطوة من خطوات العملية، تكون هذه المعوقات نتيجة الاختلافات الفردية بين العاملين، أو يكون مصدرها طبيعة التنظيم وأساليب العمل، أو نقص الإمكانيات و التسهيلات، للتغلب عليها يجب أن تتخذ المنظمة مجموعة من الإجراءات تتمثل في رفع معدلات الثقة بمحيط العمل مع التخطيط الجيد و تحديد الهدف من الاتصال بدقة و اختيار القناة الجيدة، مع مشاركة المعلومات و الإصغاء الجيد.
- لا يقتصر الاتصال على إرسال المعلومات من القمة إلى القاعدة، لكنه وحتى يحقق أهدافه يجب أن ينظر له كعملية تبادلية ، على إدارة المنظمة إعطائه الاهتمام الكافي بمختلف أشكاله، واعتبار المسيرين الاتصال في جوهر العمل الإداري وليس عملا تكميليا لا يحتاج إلى كفاءات وقدرات خاصة من الضروري تثمينها باستخدام الطرق الإدارية الحديثة والتقنيات المتطورة مع التركيز على التكوين. **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية**
- تشمل ثقافة المنظمة مجموع القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة و فلسفتها اتجاه الموظفين والعملاء و طريقة إنجاز المهام و الافتراضات والمعتقدات لأعضاء المنظمة.
- يعد الاتصال أداة ضرورية ومهمة من أجل بناء وتشكيل ثقافة المنظمة، ويمكن للإدارة أن تجعله بمثابة إطار عام للتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد ، كما أنه بالإمكان العمل بواسطة الاتصال على مختلف مكونات الثقافة.**وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة**
- إستراتيجية الاتصال الداخلي هي الإطار المناسب لتنسيق العمل الاتصالي داخل المنظمة أثناء عملية التغيير، وإعدادها والعمل وفقها يعكس وعيا من إدارة المنظمة والمسيرين على حد

سواء بأهمية الاتصال، وهؤلاء المسيرون يمثلون حجر الزاوية في إعداد وتطبيق هذه الإستراتيجية.**وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة**

- يعتمد النجاح الفعلي لإستراتيجية الاتصال الخاصة بعملية التغيير التنظيمي على خمس نقاط أساسية مرتبطة ببعضها البعض تساهم في تقليص شدة المقاومة له أو القضاء عليها، وهي **الوعي** والتي يقصد بها التوزيع الكافي والعادل والفعال لجميع المعلومات حول التغيير في كل مستويات المنظمة والذي بدوره ينتج عنه **الفهم** ويقصد به الاتفاق في التصور لعملية التغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تقوية الانسجام والتضامن بين أعضاء المنظمة وبالتالي مساندة التغيير عن طريق **الاشتراك والتعاون** و**الالتزام** بذلك لإنجاحه مما يحقق **التأييد الشديد** والذي يقضي على مظاهر المقاومة، بالإضافة إلى عنصر التقدير .

2. التطبيقية :

1. أظهرت الدراسة فيما يخص واقع الاتصال الداخلي على وجود شبه اتفاق بين أفراد العينة على عدم اعتماد المؤسسة محل الدراسة التكنولوجية الحديثة في الاتصال وعدم الاهتمام بالاتصالات الصاعدة وتشجيعها، حيث مازال الاتصال بالمؤسسة مقتصرا في أغلبه على الاتصال النازل.
2. توجد مداخل للتغيير في المؤسسة محل الدراسة حيث يوجد إدارة تهتم بالجودة كثقافة تطبقها لتغيير نمط التسيير بالمؤسسة، إلا أن المؤسسة لا تهتم بالمداخل الإدارية الحديثة مثل إدارة المعرفة حيث يبين الجدول رقم (22) أن المتوسط الحسابي بلغ (2.26) حيث يقع ضمن الفئة الثانية من سلم ليكرت الثلاثي والتي تشير إلى المحايدة، وبالتالي يجب على المؤسسة الاهتمام بالمداخل الإدارية الحديثة، مثل نشر المعرفة وتطبيقها في المؤسسة وتشجيع الإبداع التنظيمي.
3. اتضح من الدراسة إلى وجود شبه اتفاق بين أفراد العينة على الوعي بثقافة المؤسسة، ويدل ذلك على أنه يتم استخدام أساليب لنقل القيم الثقافية، غير أنها هذه القيم والشعارات تحتاج إلى ترجمة وتجسيد إلى أداء فعلي حيث يبين الجدول رقم (23) أن المتوسط الحسابي بلغ (2.31) والذي يقع ضمن الفئة الثانية من سلم ليكرت الثلاثي والتي تشير إلى المحايدة.
4. أظهرت الدراسة أن أساليب الاتصال المستعملة لدعم التغيير كانت مقبولة وتفسر هذه النتيجة على وجود شبه اتفاق بين أفراد العينة على السعي إلى اعتماد المنظمة على التكوين والحوار، إلا أن المؤسسة لا تهتم بالحوافز المعنوية ، كما أنه لا يوجد إشراك في تخطيط وتنفيذ التغيير لاعتماد مدخل إدارة الجودة وهو ما يجعل تطبيقها نسبي.
5. توصلت الدراسة إلى أن الاتصال داخل المؤسسة العمومية للأشغال العمومية له آثار إيجابية على إنجاح التغيير التنظيمي، مما يساهم في دعم ثقافة المؤسسة و التقليل من مقاومة التغيير، هذا ما يعزز من أهمية الاتصال في إنجاح التغيير.

التوصيات:

- ✓ ضرورة إدراك المنظمة لأهمية التغيير، بالتخلي عن الأساليب التقليدية التي تجعل المنظمة تسير خطوات إلى الوراء بدل دفعها إلى الأمام والاستفادة من منتوج الفكر الإداري في الألفية الثالثة والذي يحوي أساليب إدارية تتوافق مع البيئة الحالية ومتغيراتها، والسهر على تبني هذه الأساليب وتطبيقها بشكل سليم.
- ✓ الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي داخل المنظمة كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير بالمنظمة، سواء كان تنظيميا، هيكليا، أو تكنولوجيا؛ فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة والجوانب المادية، على أهميتها، يجب أن يشمل أولا الفرد في حد ذاته، باعتباره هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه، وهو ما يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.
- ✓ الاهتمام بالاتصال الداخلي بمختلف أشكاله، لاسيما الاتصال الصاعد لمعرفة احتياجات وتطلعات الأفراد وتقليل اعتمادهم على الاتصالات غير الرسمية، وهذا بجعل المعلومات تتحرك في المؤسسة في جميع الاتجاهات.
- ✓ محاولة إبراز مختلف العناصر الظاهرة والرمزية لثقافة المنظمة باستخدام مختلف التقنيات والوسائل الاتصالية وكذا العمل على استخدام الاتصال في صياغة مشروع المؤسسة.
- ✓ تحسين نظام الاتصال بالاعتماد على التكنولوجية الحديثة في الاتصال، واستخدامها من أجل تسهيل الاتصالات ونجاحها، وتكوين الإطارات في ميدان الاتصال وكل هذا ضمن إستراتيجية اتصال داخلي محددة الأهداف والوسائل.
- ✓ إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءا لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكا لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.
- ✓ على القيادة العليا في المنظمة دعم ومساندة عملية التغيير التنظيمي وبشكل مستمر، وتذليل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للعاملين باستخدام المهارة والمرونة بدلا من أسلوب التهديد والوعيد.
- ✓ زيادة اهتمام المسئولين في المنظمة بتطوير العلاقات التنظيمية وذلك عن طريق عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، وكذلك إفساح المجال للعامل لكي يبدى رأيه في العمل دون قيود، ومنحة الفرصة كي يبدع في العمل، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمرؤوسين لتبادل وجهات النظر.
- ✓ الاهتمام بتشكيل فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي والتعاون وتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التحسين المستمر للخدمات المقدمة للعملاء.

- ✓ دراسة المقاومة المحتملة للتغيير قبل البدء في تنفيذ عملية التغيير. وتحليل أسبابها ومحاولة تغيير تفكير العاملين بالمنظمة حول التغيير، وتوضيح أهدافه وشرح المزايا الممكن تحقيقها من وراء تطبيقه للمنظمة ككل وعلى المستوى الفردي لكل عامل، كما يجب على الإدارة أيضا أن تعمل على التخلص من مخاوف العاملين المتعلقة بعدم ثقتهم في التعامل مع الحالة الجديدة والشعور بعدم الأمن الوظيفي والخوف من التسريح عن طريق تكوينهم وتدريبهم لكي يصبحوا أعضاء مؤهلين وقادرين على المشاركة في إنجاح عملية التغيير، إضافة إلى هذا يجب على الإدارة أن تكون على إطلاع بكل مستجدات البيئة الخارجية وتحدياتها ورسم خطط مستقبلية تركز على التحسين المستمر.
- ✓ على المؤسسة العمومية للأشغال العمومية إعادة النظر في مكانة وموقع وظيفة الاتصال الداخلي في الهيكل التنظيمي وفصلها عن إدارة الجودة والاستعانة بخبراء ومختصين في الميدان.
- ✓ على المؤسسة العمومية للأشغال العمومية العمل على دراسة الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام الاتصال الداخلي وإيجاد الحلول المناسبة لها،وذلك بإجراء استقصاء للموظفين من حين لأخر وأخذ تغدية رجعية فيما يتعلق بأهداف الاتصال وماتم تنفيذه وكيف نفذ وما هو رأي الموظف وما هي مقترحاته المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة.

آفـاق الـبـحث

ظهرت لنا من خلال بحثنا هذا العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها، خاصة وأن هذا المجال لازال خصبا للبحث وواعد لاستقطاب اهتمام الدراسات العلمية و العملية، منها:

- المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي و دورها في تحقيق الأداء المتميز؛
- الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية؛
- إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية–دراسة مقارنة–؛
- دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة؛

و في الأخير ، بحثنا هذا لا يعدو إلا أن يكون إلا محاولة لإثراء واحد من أهم الموضوعات، ونتمنى أن نكون قد وفقنا بالإلمام ببعض جوانبه، هو اجتهاد بشري و إنساني، يلازمه النقص، يحتاج إلى التصويب ، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

1. الكتب:

1- أبو بكر مصطفى محمود، عبد الله عبد الرحمان البريدي، "الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال" (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008).

2- أحمد ماهر، "تطوير المنظمات –الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير–"، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007).

3- أحمد ماهر، " كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال"، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006).

4- أحمد محسن الخضيري، "الإدارة بالتجوال– منهج متكامل لتحقيق الفعالية الإدارية–"،(دار ايترك، القاهرة، 2000).

5- السيد عليوة وآخرون،" إدارة التغيير و مواجهة الأزمات"،(دار الأمين ،القاهرة، 2005).

6- إبراهيم الحلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة–الممارسات والمفاهيم–"، (مؤسسة الوراق، الأردن، 2007).

7- ثابت عبد الرحمان إدريس، "إدارة الأعمال–نظرية ونماذج وتطبيقات"، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005).

8- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، "نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002).

9- جمال الدين المرسى، "الثقافة التنظيمية والتغيير"، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006).

10- حسين حريم، "إدارة المنظمات – منظور كلي–"، (دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن،2003).

11- خضير كاظم محمود، " الاتصال الفعال في إدارة الأعمال "، (دار الصفاء، عمان، 2010).

12- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"،(دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005).

13- دالزيل موري م، "أساليب التغيير– أداة عملية لتطبيق التغيير في المنظمة–"،(مؤسسة رؤية للطباعة والنشر،مصر،2008).

14- دانا جاينس، جيمس روبنسون، "التغيير– أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج–"،(ترجمة عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة،2000).

15- رودرك ماكينلي، "تحقيق الجودة – الدليل العلمي لتطبيق الجودة –"، (ترجمة صلاح بن معاذ المعيف ، سلسلة الآفاق للإدارة والأعمال، 1999).

16- زكريا الدوري وآخرون، " مبادئ إدارة الأعمال – مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين–" ، (داراليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010).

17- زكريا الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009).
18- زيد منير عبوي، "إدارة التغيير والتطوير"، (الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007).
19- زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال، (الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، 2008).
20- سعيد علي العنزي، أحمد علي صالح،"إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"،(دار اليازوري العلمية ،عمان،2009).
21- سعيد يس عامر، "إستراتيجية التغيير وتطوير منظمات الأعمال – إدارة القرن 21-" (مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1997).
22- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"،(مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998).
23- سنان غالب المرهضي، "نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي"،(مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، 2010).
24- صبحي جبر القيسي، "تطور الفكر والأساليب في الإدارة"،(الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2005).
25- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2005).
26- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي – مدخل تطبيقي معاصر-"،(دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003).
27- طارق السويدان، "منهجية التغيير في المنظمات"،(دار ابن حزم، الرياض، 2001).
28- طارق طه، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت"، (دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007).
29- عبد الستار العلي وآخرون،"مدخل إدارة المعرفة"،(دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006).
30- عبد المعطي عساف، "السلوك الإداري في المنظمة المعاصرة"،(دار زهران، الأردن،1999).
31- علي السلمى، "تطور الفكر التنظيمي"،(دار غريب للطباعة والنشر،القاهرة،1980).
32- علي شريف محمد سلطان، "المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة"،(الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998).
33- عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر-"، (دار وائل، عمان، 2001).
34- فاتن أحمد أبو بكر، "نظم الإدارة المفتوحة"، (دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001).

35- فريد النجار، "التغيير والقيادة والتنمية الإدارية"،(الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006).
36- فريد عبد الفتاح زين الدين، "تخطيط ومراقبة الإنتاج - مدخل إدارة الجودة - "،(جامعة الزقازيق،1997).
37- كولين كارنال،"صندوق أدوات التغيير"،(ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ، الرياض،2000).
38- كوهين دان، "أسس التغيير التنظيمي - دليل عملي ميداني (أساليب وأدوات التغيير في المنظمات)-"، (ترجمة معتز سيد عبد الله، الطبعة الأولى، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع، 2009).
39- محمد الصيرفي، "إدارة التغيير والتطوير"،(دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007).
40- محمد بن يوسف النمران العطيات، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"،(ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006).
41- محمد عواد أحمد الزيادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"،(دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008).
42- محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"،(ط2، بدون دار نشر، عمان، 1999).
43- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"،(ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005).
44- مرغاد لخضر، رايس حدة، "الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال"،(ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2006).
45- مصطفى حجازي،" الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة "، (المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000).
46- مصطفى كامل أبو العزم عطية، "مقدمة في السلوك التنظيمي"، (المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2003).
47- مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005).
48- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني محمد، "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير"، (ط1، دار الحامد، عمان، 2008).
49- موسى اللوزي، "التنمية الإدارية"، (ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000).
50- نيجل كنج، نيل أندرسون، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير"، (ترجمة محمود حسن الحسني، دار المريخ، الرياض، 2004).

51- هالة منصور، "الاتصال الفعال –مفاهيمه وأساليبه ومهاراته–"، (المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000).

52- هناء بدوي حافظ، "الاتصال بين النظرية والتطبيق"، (المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003).

53- يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية –مدخل إستراتيجي متكامل–"، (ط1، دار الوراق للنشر، عمان، 2006).

2. الرسائل والأطروحات:

1- بومدين يوسف، "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية"، (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006).

2- سملالي يحضيه، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005) .

3- ناصر دادي عدون، "دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط بالمؤسسة الصناعية العمومية في ظل اقتصاد السوق "، (رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997).

4- يوسف سعدون،"التحليل السوسيولوجي للتغييرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية :دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعنابة"،(أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، جامعة باجي مختار–عنابة–، 2004).

3. المجلات:

1- بن زروق جمال، "الاتصال الداخلي ومسار التغيير داخل المنشأة (من منظور نسقي اتصالي)"، (مجلة التواصل، جامعة باجي مختار – عنابة –، العدد 15، ديسمبر 2005).

2- بوحنية قوي، "ثقافة المنظمة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة –دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء–"، (مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح–ورقلة–،العدد 2003/02).

3- بومدين يوسف، "التغيير (التطوير التنظيمي) في منظمات الأعمال من خلال إدارة الجودة الشاملة"، (مجلة جديد الاقتصاد، جامعة الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2007).

4- عزاوي عمر، عجيلة محمد، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية"، (مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح– ورقلة–، العدد 2006/04).

5- عيسى محمد الهادي،" ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة"،(مجلة الباحث ،جامعة ورقلة ، العدد2004/03).

6- يوسف جغلولي، "القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية "،(مجلة الحكمة، السنة الثانية، سبتمبر-ديسمبر 2010).

4. الملتقيات والأبحاث:

1- بروش زين الدين و قاسي كمال، "إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة"، (مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005).

2- بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد، "دور ثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير"، (مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18-19 ماي 2011).

3- حسين حريم، رشاد الساعد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية" (الملتقى العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 مارس 2005).

4- طيب سعيد، "التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية"، (الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 17-18 أفريل 2006).

5- علي عبد الله، "التحولات وثقافة المنظمة"، (الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب – البليدة –، يومي 21-22 ماي 2002).

6- علي عبد الله، بوسهوة نذير، "دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع في المنظمة"، (الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 18-19 ماي 2011).

7- عياض عادل، "إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات"، (الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة يومي 09-10 مارس 2004).

8- فريد كورتل، موساوي زهية، "الإدارة الفعالة للمعرفة – مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد-"، (المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 مارس 2005).

9- ناصر مراد، زياد أبو موسى، "واقع الإبداع في المؤسسة"، (مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 18-19 ماي 2011).

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية

1. Les ouvrages:

1. Brilman (Jhon), "Les meilleurs Pratiques de Management : au cœur de la Performance", (3eme édition, éditions d'organisation, Paris, 2001).

2. Citeau (Jean.Pierre), "Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas Pratiques". (5eme édition, Dalloz, Paris, 2008).

3. Darbelet (M) et (autres)," L'essentiel sur le Management",(Berti éditions, Alger, 2007).

4. Décaudin (Jean.Marc) et Igalens(Jacques), "La Communication interne : Strategies et Techniques", (Dunod, Paris, 2006).

5. Delavalle (Eric)," La culture d'entreprise : Pour manager autrement", (éditions d'organisation, Paris, 2002).

6. Détrie (Philippe) et Broyez (Catherine), "La Communication interne au service de Management", (2eme édition, édition Liaisons, Paris, 1990).

7. Deutsch (J)," Communication interne et Management", (Les éditions foucher, Paris, 1990).

8. Dobiecki (Bernard)," Communication des entreprises et des organisations", (Ellipse, Paris, 1996).

9. Duluc (Alain), "Leadreship et Confiance", (Dunod,Paris, 2000).

10. Dupuy (François), "Sociologie du changement", (Dunod, Paris, 2004).

11. Duterme (Claude)," La Communication interne en entreprise", (1ere édition, Edition de Boeck Université, Bruscelles, 2002).

12. D'humieres (Patrick), "Management de la Communication", (Eyrolles, Paris, 1991).

13. Godelier (Eric)," La Culture d'entreprise", (La découverte, Paris, 2006).

14. Heller (Robert)," gérer le changement", (mangopratique, Italie, 1999).

15. Jarde (Jean.Pierre) et Loridon (christian), "Les rites dans l'entreprise : une nouvelle approche de temps", (édition d'organisation, Paris, 2000).

16. Libaert (Thierry)," La Communication d'entreprise", (Economica, paris, 2004).

17. Libaert (Thierry) et D'Almieda (Nicole)," La Communication interne des entreprises", (5eme édition, Dunod, paris, 2007).

18. Morel (Phlippe)," La communication d'entreprise",(vuibert, paris,2000).

19. Nguyen Thanh (Fanelly), "La Communication une Stratégie au Service de l'entreprise" ,(Economica, paris, 1991).

20. Peretti (Jean,Marie),"Gestion des ressource humines",(9eme éditions, vuibert, paris,2000).

21. Robert le duff, "Encyclopédie de la gestion et de la management", (édition Dalloz, paris, 1999).

22.Schermerhom(johnR)et(autres), "Comportement humain et Organisation", (2eme édition,village mondial,Canada,2002).

23.Schermerhom et Schappel (David),"Principes de Management",(édition village mondial,paris,2002).

24.Souterain(J.F)et Farcet(p),"Organisation et Gestion de l'entreprise",(Berti éditions,Alger,2007).

25. Stratégor, "politique générale de l'entreprise",(Dunod, paris,2005).

26. Thèvenent (Maurice),"Audit de la Culture d'entreprise", (éditions d'organisation, paris, 1986).

27. Wéstphalen(Marie-Hélene),"Communicator - le guide de la Communication d'entreprise-",(4eme éditions, Dunod, paris,2004).

2. **Revues:**

Bariel (Céline)," La résistance au changement", centre d'étude en transformation des organisations service de l'enseignement du management, HEC Montréal, Cahier N°04. 10 août 2004.

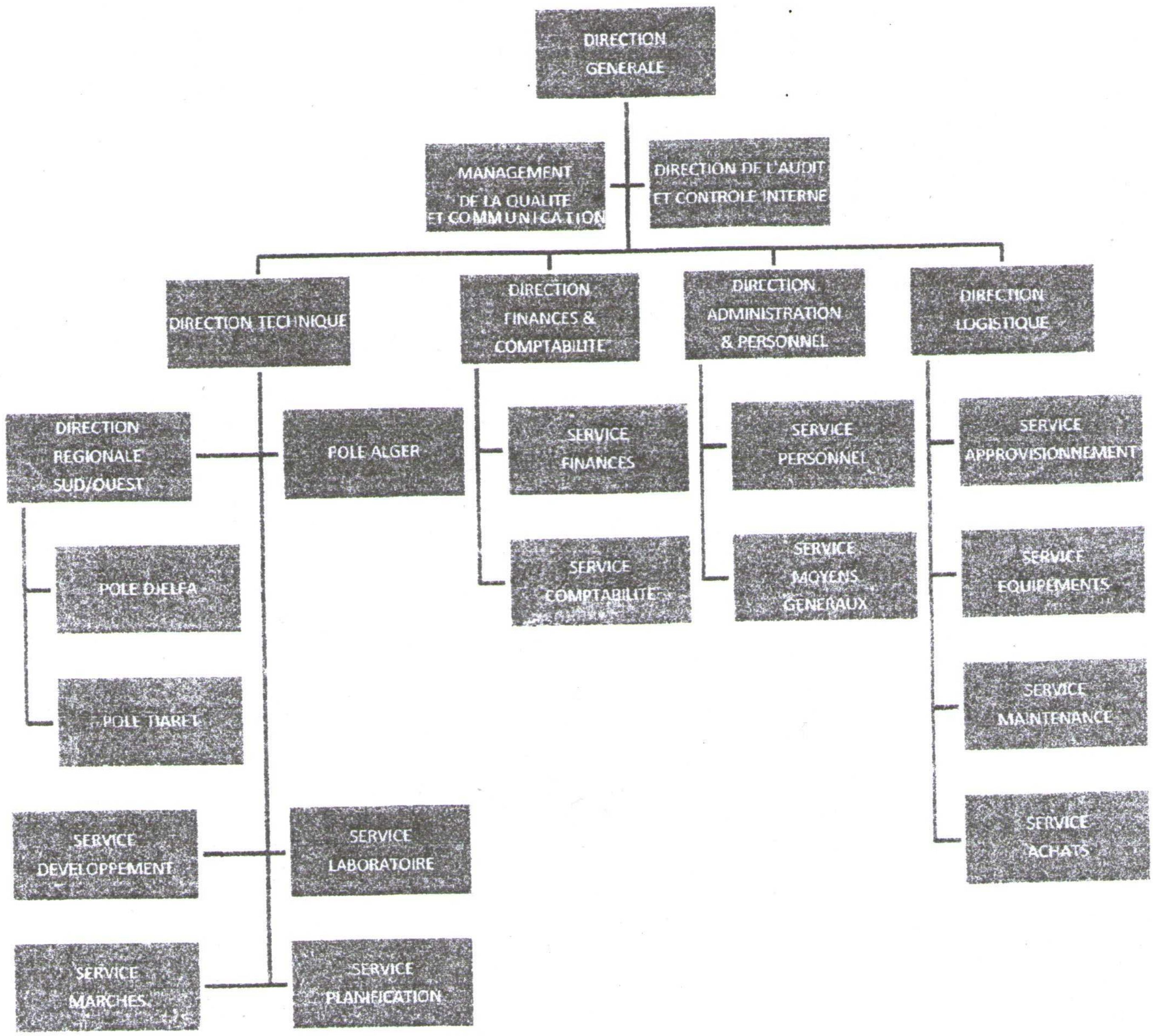
3. **Les sites:**

www.iefpedia.com/aral/p=27585 موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي
www.ituarabic.org
www.rcwed.luedld.net . مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة
www.eric.ed.gov

الملاحق

الملحق رقم (01):الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للأشغال العمومية.

ANNEXE 1 / Organigramme (mise à jour le 25 Mai 2010)

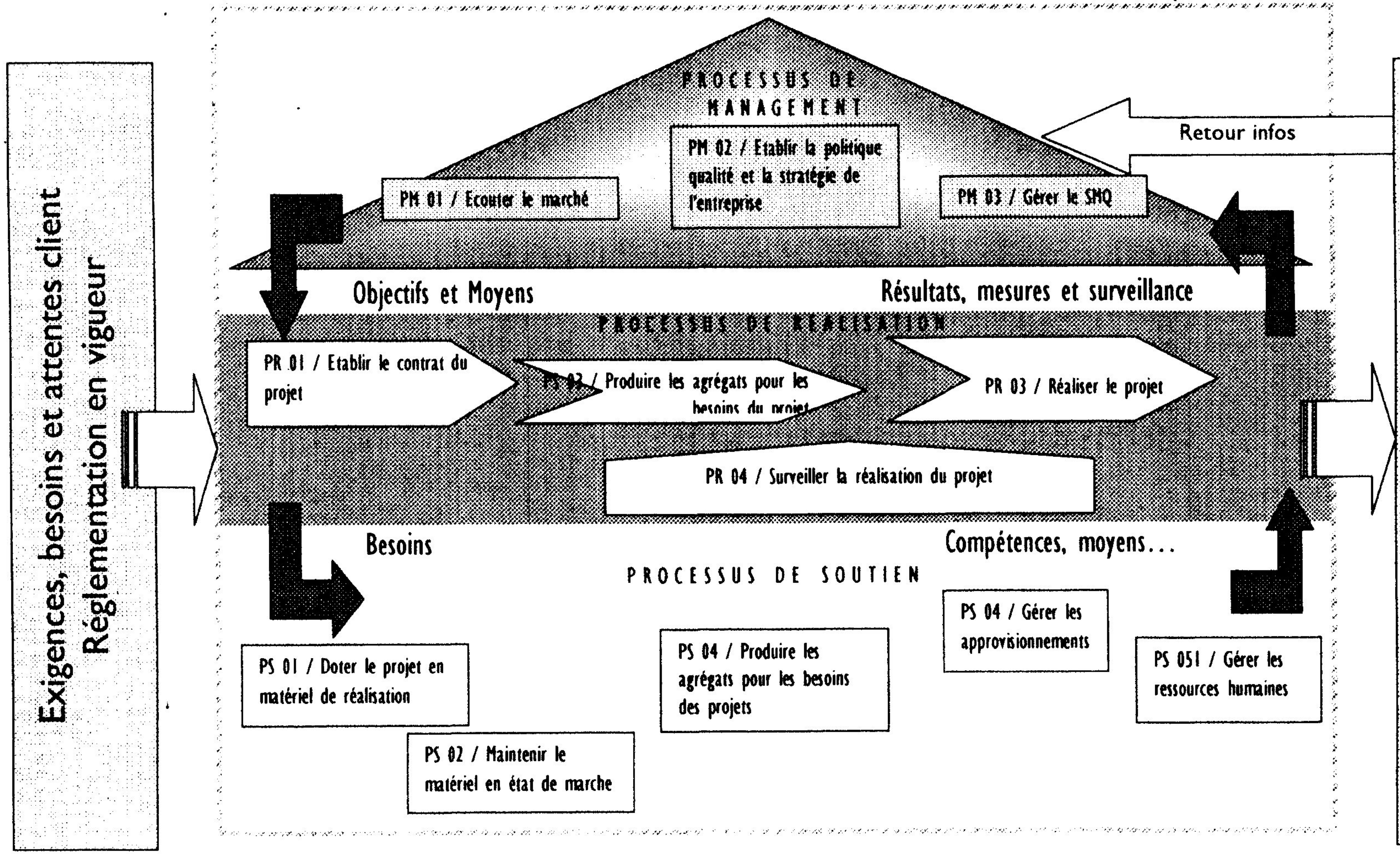


الملحق رقم (02):دليل الجودة للمؤسسة العمومية للأشغال العمومية.

EPTP ALGER	MANUEL QUALITE	Date : 23.03.05
		Version 00
		Page 34 sur 35

Cartographie des processus

Missions : Réalisation, renforcement et entretien des routes, autoroutes et infrastructures aéroportuaires



S.M.Q
EPTP - ALGER
PARAPHE

Annexe 5 : Interactions des processus

Code	Intitulé du processus	Finalité du processus	Processus Amont	Données d'entrée DE	Processus Aval	Données de sortie DS	Référence (procédures, modes opérato
PM 01	Ecouter le marché	Avoir un plan de charge	aucun	- Bulletin Officiel de l'Opérateur Public - Presse nationale - Consultation restreinte	PM 02, PR 01, PR 02	Soumission établie, validée et déposée auprès du client	- Dossier d'appel d'offres - Rapport de préparation de soumission validé
PM 02	Etablir la politique qualité et la stratégie de l'entreprise	Déterminer la politique qualité de l'entreprise et la stratégie pour l'atteindre	PM 01	- Le plan de charge - Le business plan - Les directives de l'actionnaire - Les résolutions du conseil d'administration	Tout processus	Bilan financier de l'exercice	-
PM 03	Gérer le Système de Management de la Qualité	Etablir et tenir à jour les documents qualité	Toute activité	- Besoins, attentes et exigences clients - Objectifs stratégiques (certification) - Exigences ISO 9001/2000	Tout processus	SMQ et logique PDCA opérationnels et efficaces	PR.42.01, PR.42.02, PR.42.03 PR.82.01, PR.83.01, PR.85.01 PR.85.02
PR 01	Etablir le contrat du projet	Formaliser et officialiser la contractualisation	PM 01	- Avis d'attribution provisoire du marché - Ou lettre du client	PR 02 PR 03	Contrat approuvé et ventilé	- CPS - PR.72.01
PR 02	Planifier la réalisation du projet	Déterminer les délais de réalisation et dimensionner le projet en ressources	PM 01, PR 01	- rapport de préparation de soumission - devis quantitatif et estimatif - délai contractuel du projet	PR 03	Plannings (travaux, matériel, personnel et approvisionnement)	-
PR 03	Réaliser le projet	Respecter le contrat	PM 02 PR 01	- ODS ou décision de démarrage des travaux - Planning des travaux - Copie du marché ou devis quantitatif et estimatif - Dossier technique d'exécution	- PR 04 - Client externe	- Projet réceptionné définitivement	- Dossiers techniques d'exécu - PR.71.01 - CPS type
PR 04	Surveiller la réalisation du projet	Assurer la qualité des travaux	P3 03 PS 04	- Demandes de contrôle	PR 03 PR 04	Rapports d'analyse	CPS, normes, règlements tech MO.76.01 à MO.76.19
PS 01	Doter le projet en matériel de réalisation	Mettre à disposition des projets le matériel demandé	PR 03	Demande de matériel	PR 03	Matériel localisé selon nouvelle affectation	PR.62.06
PS 02	Maintenir le matériel en état de marche	Respecter les délais de réalisation des projets et rentabiliser le matériel	PR 03 PS 01	Demande de réparation	PR 03 PS 01	Maintenance valorisée (pièces de rechange + main d'œuvre)	PR.62.06 PR.74.01
PS 03	Produire les agrégats pour les besoins des projets	Doter les projets en agrégats	PR 03	Ordre de production	PR 03	- Produits livrés	
PS 04	Gérer les approvisionnements	Assurer les besoins des projets en matières et fournitures	Toute activité	- Demandes d'approvisionnements	Toute activité	Produits livrés et réceptionnés	PR.74.01
PS 05	Gérer les ressources humaines	Gestion rationnelle du personnel	Tout le personnel	Besoins en personnels	Toute activité	- avancement - formation - retraite - fin de contrat	PR.62.01, PR.62.02, PR.62.03 PR.62.04

الملحق رقم (03): مجلة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية "Infoqual"

InfoQual

EPTP- ALGER

EPTP ALGER

une Maîtrise, une Qualité

Entreprise Publique de Travaux Publics d'Alger
EPE - Spa au capital social de 50 millions de Dinars
19, boulevard Ali SEGHIR Bordj El Kiffan Alger
Tél. 020 40 19 88 Fax 021 20 28 67
Web www.eptpalger.com.dz
Email rmq_msalhi@yahoo.fr

N° 03

Bulletin trimestriel d'information sur la qualité édité par l' EPTP ALGER 1er trimestre 2005

Sommaire

APPEL AUX

Vous avez des remarques ou des suggestions. Vous voulez partager avec nous une information intéressante dans les domaines des travaux publics, qualité... que vous avez lue dans

Editorial De l'importance des normes

Que se passerait-il si les normes n'existaient pas?

Si les normes n'existaient pas, nous le remarquerions sans tarder. La contribution des normes, bien qu'elle soit très souvent imperceptible, est considérable dans la plupart des aspects de nos vies. L'importance des normes se manifeste lorsque celles-ci font défaut. Ainsi, en tant qu'acheteur ou utilisateur de produits, nous remarquons rapidement si ces produits sont de mauvaise qualité, s'ils ne sont pas adaptables, ou s'ils sont incompatibles avec d'autres appareils que nous possédons déjà, s'ils ne sont pas fiables ou présentent des dangers. Il nous semble aller de soi que les produits répondent à nos attentes. Nous n'avons d'ordinaire pas conscience du rôle que les normes jouent pour améliorer les niveaux de qualité, de sécurité, de fiabilité, d'efficacité et d'interchangeabilité - et des avantages qu'elles apportent pour un coût économique.

ISO (Organisation internationale de normalisation) est le plus grand organisme de normalisation au monde. L'ISO a pour activité principale l'élaboration de normes techniques, mais ces dernières ont aussi d'importants aspects économiques et sociaux. Les normes ISO ont une influence positive, non seulement pour les ingénieurs et les fabricants, auxquels elles apportent des solutions à des problèmes fondamentaux de production et de distribution, mais pour la société dans son ensemble.

Les Normes internationales que l'ISO élabore sont très utiles. Elles sont utiles aux organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements et aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et aux acheteurs de produits et de services, dans les secteurs tant public que privé et, en fin de compte, elles servent les intérêts du public en général lorsque celui-ci agit en qualité de consommateur et d'utilisateur.

Les normes ISO contribuent à un développement, à une production et à une livraison des produits et des services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement, ainsi qu'à des échanges facilités et plus équitables entre les pays. Elles fournissent aux gouvernements une base technique pour la législation en matière de santé, de sûreté et d'environnement. Elles facilitent le transfert de technologies aux pays en voie de développement. Les normes ISO servent également à protéger les consommateurs, et les utilisateurs en général,

الملحق رقم (04):مخطط الاتصال الداخلي للمؤسسة العمومية للأشغال العمومية.

EPTP ALGER	PLAN DE COMMUNICATION INTERNE	MANAGEMENT DE LA QUALITE Date :

Messages	Objectifs	Responsable	Cible	Mode de diffusion	Moyen de diffusion	Fréquence
Politique qualité	Sensibilisation sur le SMQ	DAP	Tout le personnel	- réunions - courrier - enquêtes	Tableaux d'affichage	Annuelle
Ecoute client	Transformer les exigences clients en exigences internes	DT	Personnel de production	Réunions de chantier	Procès verbaux	Hebdomadaire
				Cahier de chantier	Réponse écrite sur le cahier de chantier	Quotidienne
Documents qualité	Mettre à la disposition de tous les acteurs de l'entreprise des documents à jour	RMQ	Tout le personnel	Courrier	Bordereau d'envoi	- création - modification
Revues de direction	Suivre et informer le personnel sur l'état du SMQ	RMQ	Tout le personnel	Courrier pour les responsables	Bordereau d'envoi	Semestrielle
				Affichage pour l'ensemble du personnel	Tableaux	
Programmes d'audit	Informer les auditeurs et audités	RMQ	Auditeurs	Réunion	Procès verbal de réunion	annuelle
			Audités	Courrier	Bordereau d'envoi	- annuelle - ponctuelle
Documents d'origine externe	Informer, instruire et transmettre aux concernés	PDG	Toutes les structures	Courrier	Registre	Quotidienne

الملحق رقم (05):أداة الدراسة –الاستبيان–

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر3

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

سيدي (سيدتي) المحترم(ة) السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أقدم لك هذه الإستبانة التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم به استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التسيير العمومي بعنوان "الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي " أرجو التكرم بإعطائها وقتك والإجابة على جميع العبارات بدقة بما يعكس وجهة نظرك وتقديرك الشخصي ، لما لإجابتك من أهمية في نتائج الدراسة ،علما بأن هذه الإستبانة مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط ، وستكون موضع السرية التامة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الرجاء وضع علامة(×) في الخانة التي ترون أنها تعبر عن رأيكم

المعلومات الشخصية

1- السن

35-25❑ 45-35 ❑ أكثر من 45 سنة❑

2- الجنس

ذكر❑ أنثى❑

3- المركز الوظيفي

إطار❑ عون تحكم ❑ عون تنفيذ❑

4- الأقدمية

من 05 إلى 10 سنوات❑ من 11 إلى 15 سنة❑ 16 سنة فأكثر❑

5- المستوى التعليمي

ابتدائي❑ متوسط❑ ثانوي❑ جامعي❑

المحور الأول: واقع الاتصال داخل المؤسسة

الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
1)- نظام الاتصال في المؤسسة فعال.			
2)- الأدوات الاتصالية متنوعة وفعالة.			
3)- بيئة ومناخ المؤسسة يساعد على العمل.			
4)- يتميز التعامل بين المديريات بتكامل وتناسق كبيرين.			
5)- سبق وأن قدمت اقتراح لصالح المؤسسة.			
6)- يتم تجسيد الاقتراحات التي تقدم بصفة كلية.			
7)- تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال.			

المحور الثاني: مشروع المؤسسة والتغيير التنظيمي

الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
1)- أنا على دراية برؤية المؤسسة (إلى ما تطمح إله مستقبلا).			
2)- تعمل المؤسسة على تغيير أهدافها ورسالتها باستمرار حتى تتماشى والتغيير الحاصل في البيئة.			
3)- تعتبر الجودة والإبداع من قيم وأهداف المؤسسة.			
4)- تضع المؤسسة التزامات حول حماية البيئة.			
5)- تعمل المؤسسة على اكتشاف المعرفة وتقاسمها وتطبيقها في المؤسسة.			
6)- أعرف السياسة العامة للمؤسسة.			
7)- لدي فكرة عن الأهداف الأساسية للمؤسسة.			

المحور الثالث: دور الاتصال في تعزيز ثقافة المنظمة

الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
1)- أنا على دراية بتاريخ المؤسسة وأحداثها الهامة.			
2)- أنا على دراية بالقيم الصريحة لهذه المؤسسة.			
3)- أنا على دراية بالقيم التي يؤكد عليها مسئولي المباشر.			
4)- يوجد في المؤسسة ثقافة متعارف عليه.			

5)- قيمي ومعتقداتي التي أؤمن وأدافع عنها تتشابه وقيم المؤسسة.			
6)- أرى أن الشعارات التي تحملها مؤسستنا تعكس رسالتها ونشاطها الرئيسي.			
7)- أرى أن أدائنا الفعلي يعكس شعاراتنا ويجسدها.			
8)- تربطني بزملائي علاقة محبة وتعاون واشتراك.			
9)- تربطني برؤسائي في العمل علاقة التضامن والتماسك في العمل والاحترام المتبادل.			
10)- أفضل أسلوب العمل الجماعي.			

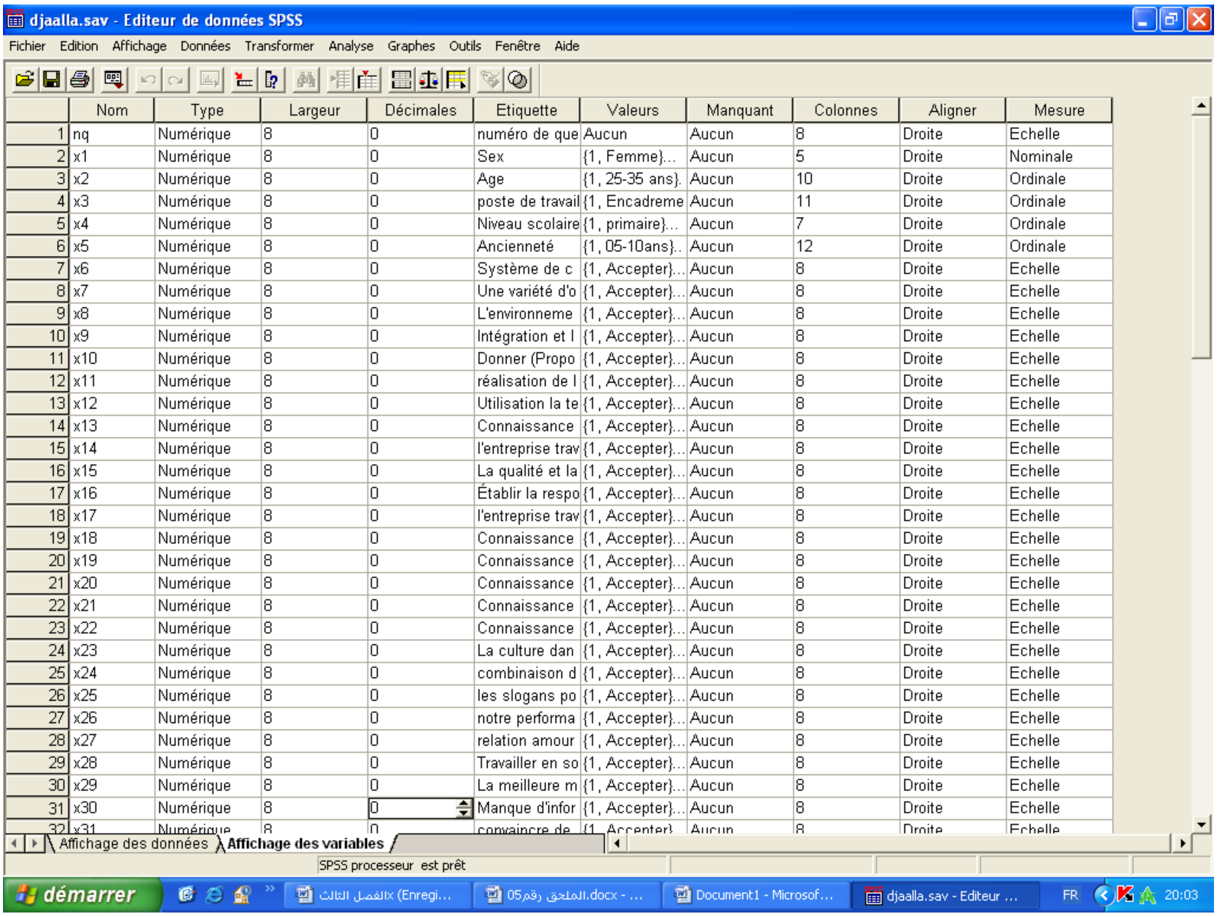
المحور الرابع: أساليب الاتصال المستعملة في دعم التغيير التنظيمي

الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
1)- نقص المعلومات من أهم المخاوف التي تراها في حالة أي تغيير في مؤسستكم.			
2)- يتم إقناعكم بالتغيير وبأهميته وبالنتائج الإيجابية المترتبة عنه.			
3)- المؤسسة على دراية بحاجة العاملين للتكوين للتماشي مع التغيير.			
4)- لقد استفدت من برنامج للتكوين.			
5)- أرى أن إشراك العمال في عملية التغيير في المؤسسة يسهل من هذه العملية.			
6)- تم إشراكي في تخطيط وتنظيم عملية التغيير.			
7)- يوجد ثناء على الأفكار الإبداعية والجهود التي لم تكلل بالنجاح.			

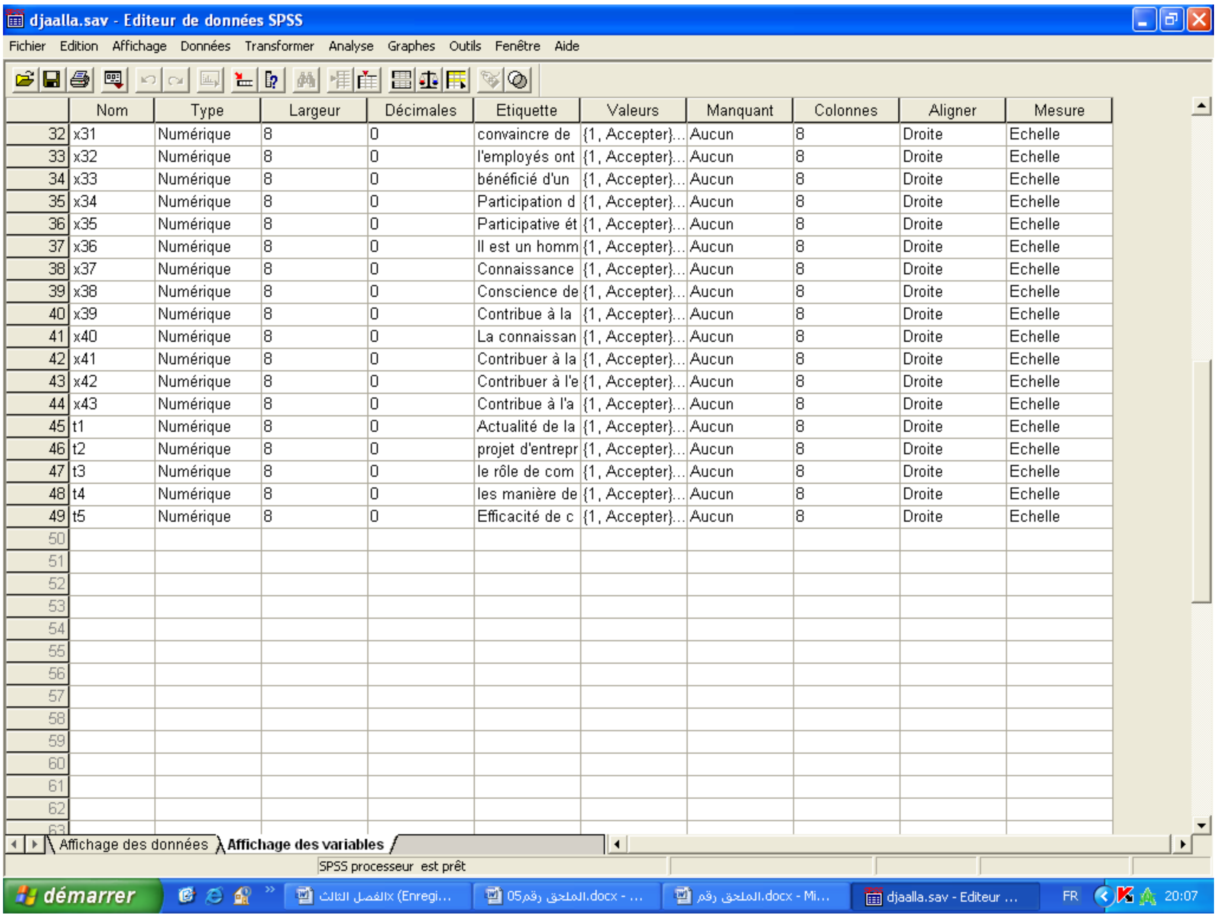
المحور الخامس: فعالية الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي

الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
1)- مكنني الاتصال من معرفة التغييرات الحاصلة في المؤسسة.			
2)- مكنني الاتصال من الوعي بضرورة أي تغيير وأهميته.			
3)- يساهم الاتصال داخل المؤسسة في اتخاذ قرارات تصحيحية تستهدف تغيير في المؤسسة وبالتالي تحسين نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.			
4)- مكنني الاتصال من معرفة القيم والسلوكيات التي يتطلبها التغيير الجديد.			
5)- ساهم الاتصال في مشاركتي في عملية التغيير.			
6)- ساهم الاتصال في التزامي بخطوات كل تغيير تحدثه المؤسسة.			
7)- ساهم الاتصال في تأييدي للتغييرات التي تحدثها المؤسسة.			

الملحق رقم (06):إدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss .



	Nom	Type	Largeur	Décimales	Etiquette	Valeurs	Manquant	Colonnes	Aligner	Mesure
1	nq	Numérique	8	0	numéro de que	Aucun	Aucun	8	Droite	Echelle
2	x1	Numérique	8	0	Sex	{1, Femme}...	Aucun	5	Droite	Nominale
3	x2	Numérique	8	0	Age	{1, 25-35 ans}.	Aucun	10	Droite	Ordinale
4	x3	Numérique	8	0	poste de travail	{1, Encadreme	Aucun	11	Droite	Ordinale
5	x4	Numérique	8	0	Niveau scolaire	{1, primaire}...	Aucun	7	Droite	Ordinale
6	x5	Numérique	8	0	Ancienneté	{1, 05-10ans}..	Aucun	12	Droite	Ordinale
7	x6	Numérique	8	0	Système de c	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
8	x7	Numérique	8	0	Une variété d'o	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
9	x8	Numérique	8	0	L'environneme	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
10	x9	Numérique	8	0	Intégration et l	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
11	x10	Numérique	8	0	Donner (Propo	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
12	x11	Numérique	8	0	réalisation de l	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
13	x12	Numérique	8	0	Utilisation la te	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
14	x13	Numérique	8	0	Connaissance	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
15	x14	Numérique	8	0	l'entreprise trav	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
16	x15	Numérique	8	0	La qualité et la	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
17	x16	Numérique	8	0	Établir la respo	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
18	x17	Numérique	8	0	l'entreprise trav	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
19	x18	Numérique	8	0	Connaissance	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
20	x19	Numérique	8	0	Connaissance	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
21	x20	Numérique	8	0	Connaissance	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
22	x21	Numérique	8	0	Connaissance	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
23	x22	Numérique	8	0	Connaissance	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
24	x23	Numérique	8	0	La culture dan	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
25	x24	Numérique	8	0	combinaison d	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
26	x25	Numérique	8	0	les slogans po	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
27	x26	Numérique	8	0	notre performa	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
28	x27	Numérique	8	0	relation amour	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
29	x28	Numérique	8	0	Travailler en so	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
30	x29	Numérique	8	0	La meilleure m	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
31	x30	Numérique	8	0	Manque d'infor	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
32	x31	Numérique	8	0	convaincre de	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle



	Nom	Type	Largeur	Décimales	Etiquette	Valeurs	Manquant	Colonnes	Aligner	Mesure
32	x31	Numérique	8	0	convaincre de	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
33	x32	Numérique	8	0	l'employés ont	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
34	x33	Numérique	8	0	bénéficié d'un	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
35	x34	Numérique	8	0	Participation d	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
36	x35	Numérique	8	0	Participative ét	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
37	x36	Numérique	8	0	Il est un homm	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
38	x37	Numérique	8	0	Connaissance	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
39	x38	Numérique	8	0	Conscience de	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
40	x39	Numérique	8	0	Contribue à la	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
41	x40	Numérique	8	0	La connaissan	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
42	x41	Numérique	8	0	Contribuer à la	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
43	x42	Numérique	8	0	Contribuer à l'e	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
44	x43	Numérique	8	0	Contribue à l'a	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
45	t1	Numérique	8	0	Actualité de la	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
46	t2	Numérique	8	0	projet d'entrepr	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
47	t3	Numérique	8	0	le rôle de com	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
48	t4	Numérique	8	0	les manière de	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle
49	t5	Numérique	8	0	Efficacité de c	{1, Accepter}...	Aucun	8	Droite	Echelle

djaalla.sav - Editeur de données SPSS

Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyse Graphes Outils Fenêtre Aide

31 : x12 | 1

	nq	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x1
1	1	Ho	36-45 ans	Matrise	Univers	05-10ans	Accepter	Neutre	Accepter	Neutre	Accepter	,	Reje
2	2	Ho	plus de 46	Encadrement	Univers	11-15 ans	Accepter	Accepter	Accepter	Rejeter	Accepter	Rejeter	Neu
3	3	Fe	25-35 ans	Matrise	Univers	05-10ans	Accepter	Accepter	Neutre	Accepter	Rejeter	Accepter	Neu
4	4	Ho	25-35 ans	Exécuteur	Moyen	05-10ans	Accepter	Accepter	Neutre	Neutre	,	Accepter	Reje
5	5	Ho	36-45 ans	Encadrement	Univers	plus de16 ans	Accepter	Neutre	Accepter	Accepter	Neutre	Accepter	
6	6	Fe	36-45 ans	Matrise	Univers	11-15 ans	Accepter	Neutre	Neutre	Accepter	Accepter	Accepter	Accep
7	7	Fe	36-45 ans	Encadrement	Secon	11-15 ans	Accepter	Accepter	Accepter	Accepter	Neutre	,	
8	8	Ho	25-35 ans	Exécuteur	Moyen	05-10ans	Accepter	Accepter	Accepter	Neutre	Accepter	Accepter	Accep
9	9	Ho	36-45 ans	Exécuteur	,	05-10ans	Neutre	Accepter	Accepter	Neutre	Accepter	Accepter	Accep
10	10	Ho	plus de 46	Matrise	Univers	plus de16 ans	Neutre	Accepter	Accepter	Neutre	Neutre	Rejeter	
11	11	Fe	36-45 ans	Matrise	Secon	11-15 ans	Rejeter	Accepter	Neutre	Accepter	Rejeter	Neutre	Accep
12	12	Fe	25-35 ans	Encadrement	Univers	05-10ans	Accepter	Accepter	Rejeter	Rejeter	Accepter	Accepter	Accep
13	13	Fe	36-45 ans	Matrise	Moyen	11-15 ans	Accepter	Neutre	Neutre	Rejeter	Accepter	Accepter	Reje
14	14	Ho	25-35 ans	Exécuteur	primair	05-10ans	Neutre	Accepter	Neutre	Neutre	Accepter	Rejeter	Neu
15	15	Ho	plus de 46	Matrise	Univers	11-15 ans	Rejeter	Accepter	Accepter	Accepter	Accepter	Accepter	Accep
16	16	,	plus de 46	Encadrement	Univers	plus de16 ans	,	Rejeter	Accepter	Accepter	Accepter	Rejeter	Reje
17	17	Ho	25-35 ans	Matrise	Secon	05-10ans	Neutre	Rejeter	Accepter	Accepter	Neutre	Accepter	Accep
18	18	Ho	36-45 ans	Exécuteur	Moyen	11-15 ans	Accepter	Accepter	Neutre	Neutre	Rejeter	Accepter	Neu
19	19	Ho	36-45 ans	Exécuteur	Moyen	05-10ans	Neutre	Neutre	Neutre	Neutre	Accepter	Accepter	Neu
20	20	Ho	25-35 ans	Matrise	Secon	05-10ans	Accepter	Rejeter	Accepter	Accepter	Accepter	Neutre	Accep
21	21	Fe	,	Matrise	Univers	11-15 ans	Accepter	Accepter	Rejeter	Accepter	Rejeter	Neutre	Accep
22	22	Ho	36-45 ans	Matrise	Univers	11-15 ans	Neutre	,	Rejeter	Rejeter	Accepter	Accepter	Accep
23	33	Ho	36-45 ans	Matrise	Secon	11-15 ans	Accepter	Rejeter	Accepter	Rejeter	Neutre	Accepter	Reje
24	24	Ho	25-35 ans	Exécuteur	Moyen	05-10ans	Rejeter	Accepter	Neutre	Rejeter	Neutre	Accepter	Reje
25	25	Fe	25-35 ans	Matrise	Univers	11-15 ans	Accepter	Neutre	Rejeter	Neutre	Accepter	Neutre	Reje
26	26	Fe	,	Encadrement	Univers	11-15 ans	Neutre	Rejeter	Accepter	Neutre	Accepter	Rejeter	Neu
27	27	Ho	plus de 46	Encadrement	Univers	plus de16 ans	Accepter	Accepter	Accepter	Accepter	Neutre	Accepter	Neu
28	28	Fe	36-45 ans	Encadrement	Univers	11-15 ans	Accepter	Accepter	Neutre	Accepter	Accepter	Neutre	Neu
29	29	Fe	25-35 ans	Matrise	Secon	05-10ans	Accepter	Accepter	Rejeter	Neutre	Accepter	Accepter	Neu
30	30	Ho	36-45 ans	Matrise	Univers	11-15 ans	Neutre	Neutre	Accepter	Neutre	Neutre	Neutre	Accep

Affichage des données / Affichage des variables

SPSS processeur est prêt

démarrer | djaalla.sav - Editeur ... | الملحق رقم.docx - Mi... | الملحق رقم05.docx (... | FR | 22:28

djaalla.sav - Editeur de données SPSS

Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyse Graphes Outils Fenêtre Aide

31 : x2 | 1

	nq	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x1
2	2	2	3	1	4	2	1	1	1	3	1	3	
3	3	1	1	2	4	1	1	1	2	1	3	1	
4	4	2	1	3	2	1	1	1	2	2	,	1	
5	5	2	2	1	4	3	1	2	1	1	2	1	
6	6	1	2	2	4	2	1	2	2	1	1	1	
7	7	1	2	1	3	2	1	1	1	1	2	,	
8	8	2	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	
9	9	2	2	3	,	1	2	1	1	2	1	1	
10	10	2	3	2	4	3	2	1	1	2	2	3	
11	11	1	2	2	3	2	3	1	2	1	3	2	
12	12	1	1	1	4	1	1	1	3	3	1	1	
13	13	1	2	2	2	2	1	2	2	3	1	1	
14	14	2	1	3	1	1	2	1	2	2	1	3	
15	15	2	3	2	4	2	3	1	1	1	1	1	
16	16	,	3	1	4	3	,	3	1	1	1	3	
17	17	2	1	2	3	1	2	3	1	1	2	1	
18	18	2	2	3	2	2	1	1	2	2	3	1	
19	19	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	1	
20	20	2	1	2	3	1	1	3	1	1	1	2	
21	21	1	,	2	4	2	1	1	3	1	3	2	
22	22	2	2	2	4	2	2	,	3	3	1	1	
23	33	2	2	2	3	2	1	3	1	3	2	1	
24	24	2	1	3	2	1	3	1	2	3	2	1	
25	25	1	1	2	4	2	1	2	3	2	1	2	
26	26	1	,	1	4	2	2	3	1	2	1	3	
27	27	2	3	1	4	3	1	1	1	1	2	1	
28	28	1	2	1	4	2	1	1	2	1	1	2	
29	29	1	1	2	3	1	1	1	3	2	1	1	
30	30	2	2	2	4	2	2	2	1	2	2	2	
31	31	2	1	3	2	1	,	3	3	1	,	3	

Affichage des données / Affichage des variables

SPSS processeur est prêt

démarrer | djaalla.sav - Editeur ... | الملحق رقم.docx - Mi... | الملحق رقم05.docx (... | FR | 22:32

الملحق رقم (07):الجداول التكرارية لفقرات الاستبيان

1- فقرات مجال "واقع الاتصال داخل المؤسسة"

Système de communication dans l'entreprise de manière efficace (X6)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	12	5,913	214,1	214,1
	neutre	18	93,20	18,21	035,3
	accepter	55	95,36	70,64	100,0
	Total	85	8498,	100,0	
Manquante	Système manquant	1	161,		
Total		86	100,0		

Une variété d'outils de communication et efficaces (X7)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	41	6,281	16,47	16,47
	neutre	21	5913,	14,12	30,59
	accepter	95	68,60	9,416	100,0
	Total	85	8498,	100,0	
Manquante	Système manquant	1	161,		
Total		86	100,0		

L'environnement et le climat de l'entreprise permet de travailler (X8)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	09	10,46	10,72	10,72
	neutre	10	1,631	11,90	22,62
	accepter	65	75,58	77,38	100,0
	Total	84	97,67	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,33		
Total		86	100,0		

Intégration et la cohérence entre les départements(X9)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	23	26,74	27,38	27,38
	neutre	09	10,47	10,71	38,09
	accepter	52	60,47	61,90	100,0
	Total	84	97,67	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,33		
Total		86	100,0		

Donner(Proposer) des Idées pour le bénéfice de l'entreprise(X10)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	22	25,58	26,51	26,51
	neutre	17	19,77	20,48	46,99
	accepter	44	51,16	53,01	100,0
	Total	83	96,51	100,0	
Manquante	Système manquant	3	3,49		
Total		86	100,0		

réalisation de la proposition (X11)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	16	18,60	19,05	19,05
	neutre	20	23,26	23,81	42,86
	accepter	48	55,81	57,14	100,0
	Total	84	97,67	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,33		
Total		86	100,0		

Utilisation la technologie moderne dans la communication (X12)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	40	46,51	48,78	48,78
	neutre	22	25,58	326,8	75,61
	accepter	20	23, 26	24,39	100,0
	Total	28	35,95	100,0	
Manquante	Système manquant	4	65,4		
Total		86	100,0		

2– فقرات مجال "مشروع المؤسسة والتغيير التنظيمي"

Connaissance la Vision d'entreprise(X13)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	27	31,40	31,76	31,76
	neutre	17	19,77	20,00	51,76
	accepter	41	47,67	48,24	100,0
	Total	85	98,84	100,0	
Manquante	Système manquant	1	1,16		
Total		86	100,0		

l'entreprise travaille à changer la mission et les objectifs et constamment en fonction de l'évolution de l'environnement (X14)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	08	09,30	09,30	09,30
	neutre	08	09,30	09,30	18,60
	accepter	70	81,40	81,40	100,0
	Total	86	100,00	100,0	

La qualité et la Innovation des valeurs et objectifs de l'entreprise (X15)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide rejeter	10	11,63	11,90	11,90
neutre	11	12,79	13,10	25,00
accepter	63	73,25	75,00	100,0
Total	84	97,67	100,0	
Manquante Système manquant	2	3,49		
Total	86	100,0		

Établir la responsabilité de l'entreprise pour la protection de l'environnement(X16)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide rejeter	17	77,91	48,20	48,20
neutre	10	63,11	05,12	53,32
accepter	56	11,65	47,67	100,0
Total	38	51,69	100,0	
Manquante Système manquant	3	3,49		
Total	86	100,0		

l'entreprise travaille à découvrir et à partager leurs connaissances et leur application dans l'entreprise (X17)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide rejeter	22	58,25	88,25	88,25
neutre	19	09,22	35,22	23,48
accepter	44	16,51	76,51	100,0
Total	85	98,84	100,0	
Manquante Système manquant	1	1,16		
Total	86	100,0		

Connaissance la politique général d'entreprise (X18)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	17	77,29	00,20	00,20
	neutre	16	60,18	82,18	82,38
	accepter	52	47,60	18,61	100,0
	Total	85	98,84	100,0	
Manquante	Système manquant	1	1,16		
Total		86	100,0		

Connaissance les objectifs fondamentaux d'entreprise (X19)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	14	28,16	28,16	28,16
	neutre	13	12,15	12,15	04,31
	accepter	59	60,68	60,68	100,0
	Total	86	100,00	100,0	

3- فقرات مجال "دور الاتصال في تعزيز ثقافة المنظمة"

Connaissance l'histoire d'entreprise et des événements importants (X20)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	05	81,05	95,05	95,05
	neutre	12	95,13	29,14	24,20
	accepter	67	91,77	76,79	100,0
	Total	48	67,79	100,0	
Manquante	Système manquant	2	33,2		
Total		86	100,0		

Connaissance les valeurs explicites de l'entreprise (X21)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide rejeter	07	14,08	43,08	43,08
neutre	15	44,17	07,18	50,26
accepter	61	93,70	49,73	100,0
Total	38	51,69	100,0	
Manquante Système manquant	3	3,49		
Total	86	100,0		

Connaissance valeurs qui mettent l'accent sur la personne directement responsable (X22)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide rejeter	12	95,13	29,14	29,14
neutre	11	79,12	10,13	39,27
accepter	61	93,70	62,72	100,0
Total	48	67,79	100,0	
Manquante Système manquant	2	33,2		
Total	86	100,0		

La culture dans l'entreprise elle reconnue (X23)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide rejeter	11	12,79	12,79	12,79
neutre	20	23,26	23,26	6,053
accepter	55	3,956	3,956	100,0
Total	86	100,00	100,0	

combinaison des mon valeur avec des valeurs d'entreprise(X24)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	11	9712,	13,25	13,25
	neutre	16	0618,	19,28	53,32
	accepter	56	,1265	67,47	100,0
	Total	38	51,69	100,0	
Manquante	Système manquant	3	3,49		
Total		86	100,0		

les slogans portés par notre entreprise reflètent sa mission et son activité principale (X25)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	06	06,98	06,98	06,98
	neutre	08	09,30	09,30	16,28
	accepter	72	83,72	83,72	100,0
	Total	86	100,00	100,0	

notre performance reflète nos slogans et la incarnées réelle (X26)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	16	18,60	19,28	19,28
	neutre	24	27,91	28,92	48,20
	accepter	43	50,00	51,80	100,0
	Total	38	51,69	100,0	
Manquante	Système manquant	3	3,49		
Total		86	100,0		

relation amoureuse et de la coopération et la participation avec mes collègues (X27)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
rejeter	04	04,65	04,82	04,82
neutre	13	15,12	15,66	20,48
accepter	66	76,74	79,52	100,0
Total	38	51,69	100,0	
Manquante Système manquant	3	3,49		
Total	86	100,0		

Travailler en solidarité et de cohésion dans le travail et le respect mutuel avec les responsables (X28)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
rejeter	08	09,30	09,64	09,64
neutre	20	23,26	24,10	33,70
accepter	55	63, 95	66,27	100,0
Total	38	,5169	100,0	
Manquante Système manquant	3	3,49		
Total	86	100,0		

La meilleure méthode de l'action collective (X29)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
rejeter	05	81,05	81,05	81,05
neutre	09	47,10	47,10	28,16
accepter	72	723,8	723,8	100,0
Total	86	100,00	100,0	

4- فقرات مجال "أساليب الاتصال المستعملة في دعم التغيير التنظيمي"

Manque d'information des principales préoccupations que vous voyez dans le cas de tout changement dans votre entreprise (X30)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
rejeter	09	47,10	47,10	47,10
neutre	13	12,15	12,15	59,25
accepter	64	42,74	42,74	100,0
Total	86	100,00	100,0	

convaincre de changer et les résultats positifs de son importance (X31)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
rejeter	11	79,12	10,13	10,13
neutre	10	63,11	90,11	00,25
accepter	63	26,73	00,75	100,0
Total	48	67,79	100,0	
Manquante Système manquant	2	33,2		
Total	86	100,0		

l'employés ont besoin de formation pour s'adapter aux changements (X32)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
rejeter	24	27,91	28,57	28,57
neutre	09	10,47	10,71	839,2
accepter	51	59,30	60,71	100,0
Total	48	67,79	100,0	
Manquante Système manquant	2	33,2		
Total	86	100,0		

bénéficié d'un programme de formation (X33)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
rejeter	26	30,23	30,23	30,23
neutre	04	5604,	5604,	34,88
accepter	56	56,12	65,12	100,0
Total	86	100,00	100,0	

Participation des travailleurs dans le processus de changement dans l'entreprise facilite ce processus (X34)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
rejeter	11	79,12	79,12	79,12
neutre	08	30,09	30,09	09,22
accepter	67	91,77	91,77	100,0
Total	86	100,00	100,0	

Participative été dans la planification et l'organisation du processus de changement (X35)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
rejeter	26	23,30	71,31	71,31
neutre	17	77,19	73,20	44,52
accepter	39	35, 45	56,47	100,0
Total	28	35,95	100,0	
Manquante Système manquant	4	65,4		
Total	86	100,0		

Il est un hommage à des idées créatives et des efforts ont échoué (X36)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	18	06,18	28,19	28,19
	neutre	23	74,62	71,27	99,46
	accepter	44	16, 51	01,53	100,0
	Total	38	,5169	100,0	
Manquante	Système manquant	3	3,49		
	Total	86	100,0		

5- فقرات مجال "فعالية الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي"

Connaissance des changements dans l'entreprise (X37)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	05	,8150	88,50	88,50
	neutre	10	1163	11,76	17,64
	accepter	70	,4018	82,35	100,0
	Total	85	98,84	100,0	
Manquante	Système manquant	1	1,16		
	Total	86	100,0		

Conscience de la nécessité et l'importance de tout changement. (X38)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	14	16,28	16,47	16,47
	neutre	20	23,26	23,53	40,00
	accepter	51	59,30	60,00	100,0
	Total	85	98,84	100,0	
Manquante	Système manquant	1	1,16		
	Total	86	100,0		

Contribue à la communication au sein de l'entreprise à prendre des décisions correctives visant à modifier l'entreprise (X39)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	13	15,12	15,48	15,48
	neutre	16	60,18	05,19	34,53
	accepter	55	63,95	65,48	100,0
	Total	48	67,79	100,0	
Manquante	Système manquant	2	33,2		
Total		86	100,0		

La connaissance à partir des valeurs et les comportements requis par le nouveau changement (X40)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	11	79,12	79,12	79,12
	neutre	08	30,09	30,09	09,22
	accepter	67	91,77	91,77	100,0
	Total	86	100,00	100,0	

Contribuer à la coopération dans le processus de changement (X41)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rejeter	09	10,47	10,84	10,84
	neutre	09	10,47	10,84	21,68
	accepter	65	75, 58	78,31	100,0
	Total	38	,5169	100,0	
Manquante	Système manquant	3	3,49		
Total		86	100,0		

Contribuer à l'engagement de toutes les étapes de changement **(X42)**

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
rejeter	12	13,95	13,95	13,95
neutre	18	20,93	20,93	34,88
accepter	56	65,12	65,12	100,0
Total	86	100,00	100,0	

Contribue à l'appui des changements **(X43)**

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
rejeter	16	18,60	18,60	18,60
neutre	15	17,44	17,44	4036,
accepter	55	5963,	5963,	100,0
Total	86	100,00	100,0	

الملحق رقم (08):المتوسط الحسابي للفقرات و الانحراف المعياري حسب نموذج ليكارت الثلاثي

LES VARIABLES DESCRIPTIVES =X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X28 X29 X30 X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37 X38 X39 X40 X41 X42 X43 t1 t2 t3 t4 t5 / Statistiques =Moyennes /Ecart-type.

Statistiques descriptives

	N	Moyennes	Ecart-type
Système de communication dans l'entreprise de manière.	85	2,50	,711
efficace Une variété d'outils de communication et efficaces.	85	2,60	,563
L'environnement et le climat de l'entreprise permet de travailler.	84	2,63	,574
Intégration et la cohérence entre les départements.	84	2,45	,751
Donner (Proposer) des Idées pour le bénéfice de l'entreprise.	83	2,25	,835
réalisation de la proposition.	84	2,40	,724
Utilisation la technologie moderne dans la communication.	82	1,80	,806
Connaissance la Vision d'entreprise.	**85**	**2,27**	**,786**
l'entreprise travaille à changer la mission et les objectifs et constamment en fonction de l'évolution de l'environnement.	**86**	**2,71**	**,636**
La qualité et la Innovation des valeurs et objectifs de l'entreprise.	**84**	**2,62**	**,696**
Établir la responsabilité de l'entreprise pour la protection de l'environnement.	**83**	**2,45**	**,846**
l'entreprise travaille à découvrir et à partager leurs connaissances et leur application dans l'entreprise.	**85**	**2,26**	**,820**
Connaissance la politique général d'entreprise.	**85**	**2,43**	**,762**
Connaissance les objectifs fondamentaux d'entreprise.	**86**	**2,53**	**,760**
Connaissance l'histoire d'entreprise et des événements importants.	84	2,73	,574
Connaissance les valeurs explicites de l'entreprise.	83	2,63	,641
Connaissance valeurs qui mettent l'accent sur la personne directement responsable **.**	84	2,59	.729
La culture dans l'entreprise elle reconnue.	86	2,52	,716
combinaison des mon valeur avec des valeurs d'entreprise.	83	2,51	,734
les slogans portés par notre entreprise reflètent sa mission et son activité principale **.**	86	2,76	,579
notre performance reflète nos slogans et la incarnées réelle.	83	2,31	,784
relation amoureuse et de la coopération et la participation avec mes collègues .	83	2,76	,524
Travailler en solidarité et de cohésion dans le travail et le respect mutuel avec les responsables.	83	2,57	,668
La meilleure méthode de l'action collective.	86	2,78	,531
Manque d'information des principales préoccupations que vous voyez dans le cas de tout changement dans votre entreprise.	**86**	**2,63**	**,675**
convaincre de changer et les résultats positifs de son importance.	**84**	**2,56**	**,666**
l'employés ont besoin de formation pour s'adapter aux changements.	**84**	**2,44**	**,639**
bénéficié d'un programme de formation.	**86**	**2,50**	**,701**

Participation des travailleurs dans le processus de changement dans l'entreprise facilite ce processus .	**86**	**2,65**	**,702**
Participative été dans la planification et l'organisation du processus de changement.	**82**	**2,28**	**,789**
Il est un hommage à des idées créatives et des efforts ont échoué .	**83**	**2,34**	**,788**
Connaissance des changements dans l'entreprise.	85	2,75	,567
Conscience de la nécessité et l'importance de tout changement.	85	2,44	,758
Contribue à la communication au sein de l'entreprise à prendre des décisions correctives visant à modifier l'entreprise.	84	2,50	,753
La connaissance à partir des valeurs et les comportements requis par le nouveau changement.	86	2,66	,609
Contribuer à la coopération dans le processus de changement.	86	2,68	,662
Contribuer à l'engagement de toutes les étapes de changement.	86	2,51	,734
Contribue à l'appui des changements.	86	2,46	,790
t1(Actualité de la communication interne.)	**86**	**2,38**	**,494**
t2(projet d'entreprise et la changement d'organisation).	**86**	**2,47**	**,311**
t3 (le rôle de communication dans le culture d'entreprise).	**86**	**2,62**	**,389**
t4(les manière de communication qui utilise dans le changement d'organisation).	**86**	**2,49**	**,446**
t5(Efficacité de communication interne du le changement d'organisation).	**86**	**2,57**	**,404**

الملحق رقم (09): معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال الداخلي و فعاليته في إنجاح التغيير التنظيمي

Corrélations

		n5	t5
n5	Corrélation de Pearson	1	,360**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	86	86
t5	Corrélation de Pearson	,360**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	86	86

** La correlation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).